

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ

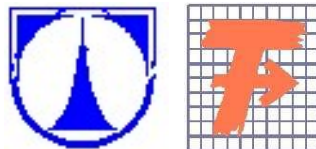
DIPLOMOVÁ PRÁCE

LIBEREC 2011

Bc. PETRA KVAPILOVÁ

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: N3108 Průmyslový management
Studijní obor: 3106T013-80 Management jakosti

PŘÍPRAVA SPOLEČNOSTI ASTRATEX s.r.o. NA ZAVEDENÍ NORMY ČSN EN ISO 9001

DEVELOPING COMPANY ASTRATEX s.r.o. FOR THE STANDARD ČSN EN ISO 9001

Bc. Petra Kvapilová
KHT – 055

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavla Čermáková

Rozsah práce:

Počet stran textu:	60
Počet obrázků:	10
Počet tabulek:	3
Počet grafů:	7
Počet stran příloh:	7

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Fakulta textilní

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra KVAPILOVÁ**
Osobní číslo: **T09000108**
Studijní program: **N3108 Průmyslový management**
Studijní obor: **Management jakosti**
Název tématu: **Příprava společnosti Astratex s.r.o. na zavedení normy
ČSN EN ISO 9001**
Zadávací katedra: **Katedra hodnocení textilií**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Analýza současného stavu managementu jakosti ve společnosti
- 2) Návrh procesů, které budou součástí ISO, případně stanovení postupu zavádění
- 3) Návrh vhodných měření pro sledování jakosti



Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

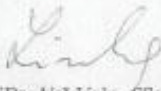
Seznam odborné literatury:

Norma ČSN EN ISO 9001

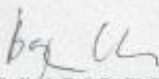
Tošenovský, J. Strategie Six Sigma s využitím Balanced Scorecard. Hypertextová učebnice. 1.vydání, Ostrava 2002.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavla Čermáková
Konzultant diplomové práce: Ing. Vladimír Bajžík, Ph.D.
Katedra hodnocení textilií

Datum zadání diplomové práce: 29. října 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2011


prof. RNDr. Aleš Linka, CSc.
děkan




Ing. Vladimír Bajžík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2010

P r o h l á š e n í

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Pavle Čermákové za vstřícnost a pomoc při zpracovávání této diplomové práce a také Ing. Vladimíru Bajzíkovi Ph.D za cenné rady při konzultacích. Děkuji také Ing. Petru Vítovi za umožnění realizace diplomové práce ve společnosti Astratex s.r.o. a pracovníkům této společnosti, kteří mi pomohli získat potřebné podklady a osobně mi vycházeli vstříc.

Ráda bych také poděkovala svému muži i dětem za podporu a trpělivost při celém mém studiu.

ANOTACE

Hlavním cílem této diplomové práce je příprava na zavedení systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 ve společnosti ASTRATEX s.r.o.. Praktická část popisuje analýzu současného stavu systému managementu jakosti a zabývá se návrhem postupu zavedení systému managementu kvality v této firmě dle uvedených norem.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Systém managementu kvality

Řízení jakosti

ISO 9001

Kvalita

Norma

ANNOTATION

The main goal of this thesis is developing for implementation of quality management system according to the standards of ČSN EN ISO 9001 in the company ASTRATEX s.r.o.. The practical part describe to the analysis of current situation of quality management system and go into proposal for the implementation of quality management system in the company according to these standards.

KEYWORDS:

Quality Management System

Quality management

ISO 9001

Quality

Standard

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Kvalita a systém managementu kvality	9
1.1 Historie kvality	9
1.2 Management kvality, základní pojmy	9
1.3 Definice kvality	10
2 Normy ČSN EN ISO řady 9000	11
2.1 Norma ISO – obecný popis	11
2.2 Norma ČSN EN 9000	11
2.3 Norma ČSN EN 9001	11
3 Postup zavádění systému managementu jakosti	12
3.1 Rozhodnutí o zapojení se do systému managementu kvality	12
3.2 Sestavení základního týmu pro zavádění managementu kvality	12
3.3 Analýza současného stavu	12
3.4 Proškolení zaměstnanců	13
3.5 Popsání procesů ve společnosti	13
3.6 Monitoring a měření – návrhy	13
3.7 Kompletace dokumentace – příručka kvality	14
3.8 Předaudit	15
3.9 Certifikační audit	15
PRAKTICKÁ ČÁST	16
4 Společnost Astratex s.r.o.	16
4.1 Historie – vznik	16
4.2 Současnost	17

4.3	Organizační struktura.....	19
4.4	Rozhodnutí o zapojení se do systému managementu kvality.....	20
5	Analýza stavu managementu jakosti ve společnosti.....	21
5.1	Kapitola 4 - Systém managementu kvality.....	21
5.2	Kapitola 5 – Odpovědnost managementu.....	25
5.3	Kapitola 6 - Management zdrojů.....	31
5.4	Kapitola 7 – Realizace produktu	34
5.5	Kapitola 8 – Měření, analýza a zlepšování.....	46
6	Návrh procesů, které budou součástí ISO.....	53
6.1	Stanovení postupu zavádění.....	53
6.1.1	Vytvoření seznamu podnikatelských aktivit společnosti.....	53
6.1.2	Proškolení a zapojení pracovníků.....	53
6.1.3	Vytvoření procesního modelu systému jakosti.....	54
6.1.4	Popis procesů ve společnosti	55
6.1.5	Návrh monitoring a měření stanovených cílů.....	56
6.1.6	Kompletace dokumentace.....	57
6.1.7	Předaudit.....	57
6.2	Časový plán zavádění	58
7	Návrh měření pro sledování jakosti.....	59
7.1	Zdraví společnosti.....	59
7.2	Spokojenost zákazníků.....	60
7.3	Dodavatelé.....	62
	ZÁVĚR.....	66
	POUŽITÁ LITERATURA.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Chce-li firma v současné době být lídrem ve svém oboru, musí něčím zásadním vynikat a toto něco si i udržet. Jednou z možností, jak udržet kvalitu své práce, je zavedení systému managementu jakosti dle ISO a tím nastavení procesního řízení tak, aby i při větších změnách nedocházelo k chybám a ztrátě spokojenosti u zákazníků.

Tato práce se zabývá především postupy, které by měly vést ke správnému a efektivnímu zavedení managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001. Vlastní řešení je spojeno se společností Astratex s.r.o., která se zabývá provozováním internetového obchodu se spodním prádlem. Vzhledem k rychlosti růstu v posledních 2 letech, kdy se velikost společnosti zdvojnásobila, pocítilo vrcholové vedení nutnost zavést a udržovat management jakosti tak, aby nedocházelo k zásadním chybám v procesech, komunikaci a aby i nadále udrželi vysoký standard ve službách poskytovaných zákazníkům.

Teoretická část této práce je zaměřena především na popis systému managementu kvality a systém jeho zavádění obecně. Není zde opominuta krátká historie kvality a základní popis toho, co vlastně normy ISO jsou. Poznatky z této teoretické části pak budou využity a rozvedeny v části praktické.

Praktická část obsahuje seznámení se společností Astratex s.r.o, jejím zaměřením a současným stavem. Velká část je pak věnována srovnání skutečnosti s požadavky normy ČSN EN ISO 9001, což je důležitý základ pro rozhodnutí o způsobu zavádění ISO a pro povědomí o rozsahu změn, které budou následovat. Dále je popsán postup zavádění managementu jakosti a jeho časový plán a v neposlední řadě je zde část věnovaná návrhům měření pro sledování jakosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Kvalita a systém managementu kvality

1.1 Historie kvality

Kvalitu můžeme vnímat každý jinak a i jiným způsobem. Z podobného důvodu jako v historii vznikly míry a váhy, tak ve 20. století došlo k postupnému ujednocoání toho, co vnímáme pod pojmem kvalita.

I v dávné historii lidé kvalitu vnímali, každý svým způsobem, ale vnímali. Když se lidská společnost začala více rozvíjet a bylo možné porovnávat výrobky od různých výrobců, vznikaly zároveň i názory na kvalitu. Postupně se stávaly natolik zažitými, že z nich mohly vzniknout obecné nepsané, občas psané zákony, které společnost provázely mnoho let, prakticky až do průmyslové revoluce. Pak najednou výrobků různé kvality bylo tolik, že bez srovnávání nebylo možné fungovat. Tehdy začal vývoj kvality do podoby, jak ho známe dnes.

Kvalitou se ve 20. století zabývalo mnoho významných osobností, např.: Walter Andrew Shewhart, Philip Crosby, Genichi Taguchi, Kaoru Ishikawa nebo Joseph Moses Juran. Tito muži posunuli kvalitu od statistického vyhodnocování přes nastavení kontrolních mechanismů až k předcházení chybám a plánování procesů tak, aby byly vždy připraveny přijmout inovace při změně požadavků zákazníků. I díky nim se kvalita stala měřitelnou po všech stránkách a je popsána v mnoha publikacích tak, aby byla pochopitelná pro většinu lidí.

1.2 Management kvality, základní pojmy

Systém managementu kvality – soubor na sobě propojených jednotlivých částí managementu pro řízení společnosti v oblasti kvality. Základními procesy v tomto systému jsou: stanovení politiky kvality a cílů kvality, dobré plánování kvality, kontrola a neustálé zlepšování kvality.

Management – řízení a vedení lidí ve společnosti tak, aby bylo vytvořeno optimální prostředí a bylo dosahováno určených cílů za spolupráce všech.

Kvalita – viz kapitola 1.3

Jakost – jedná se o synonymum ke slovu kvalita, v současné době jsou používány oba výrazy, každý v praxi pro jinou oblast podnikání.

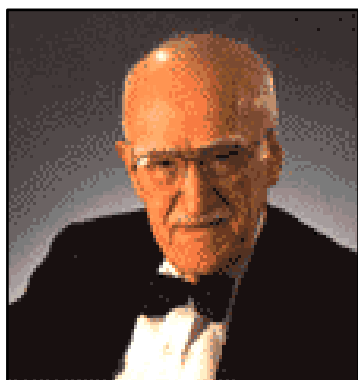
1.3 Definice kvality

Slova kvalita a jakost jsou si v praxi podobná, bývají zaměňována, avšak pravidlem by mělo být, že jakost se používá pro výrobky a kvalita pro ostatní oblasti, zejména služby. Definicí obou výrazů je mnoho:

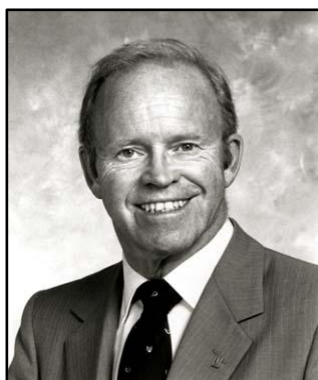
Joseph M. Juran definuje kvalitu jako „*způsobilost k užití*“.

Philip B. Crosby definuje kvalitu jako „*soulad s požadavky*“.

Armand V. Feigenbaum: „*Kvalita výrobku je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.*“



Obr 1: Joseph M. Juran



Obr 2: P. B. Crosby



Obr 3: A. V. Feigenbaum

Kvalita je vlastně uspokojení určitých požadavků, které se nemusí vztahovat jen na vlastnosti výrobku, ale patří sem i služby, tedy kvalita popisuje hmotné i nehmotné věci. V současné době kvalita využívá množství známých postupů a uznávaných metod, jako je například používání FMEA (Failure mode and Effect Analysis – analýza možných vad a jejich důsledků), QFD (Quality function deployment – plánování na principu maticového diagramu), APQP (Advanced Product Quality and Control Plan – zdokonalení plánování jakosti produktu a kontrolní plán).

2 Normy ČSN EN řady 9000

2.1 Norma ISO – obecný popis

Normy ISO mají za úkol obecně specifikovat požadavky na systémy managementu kvality. Zvláště pak pro společnosti, které potřebují prokázat svou schopnost trvale poskytovat produkt splňující požadavky zákazníka a zvyšovat spokojenost zákazníků neustálým zlepšováním procesů [4]. Jsou obecným souborem doporučení a specifikací na management jakosti. Jsou uplatnitelné jak ve výrobě, tak v oblasti poskytování služeb a obsahují pouze nutné minimum k zavedení celého systému. Je následně na každé společnosti, jak si s danými pokyny poradí. Tak jak je známe, vznikly přibližně v roce 1987 a následně se postupnými změnami udržely až do dnešní doby. Česká republika začala tyto normy využívat až po sametové revoluci v roce 1989 ale ve velmi omezené míře, většinou jen u společností se zahraniční účastí. Teprve v roce 2000 byla vládou přijata oficiální národní politika podpory jakosti, která podporuje integrované systémy managementu jakosti, včetně ISO 9001.

2.2 Norma ČSN EN 9000

Tato norma je zaměřena na popsání základních zásad managementu kvality, vysvětlení základních pojmů a slov, která se následně používají ve všech normách této řady a jejich dalších vydáních. Protože je základem pro další normy, je zde zmiňována a při této práci byla i využívána.

2.3 Norma ČSN EN 9001

Norma ISO 9001 definuje kvalitu jako „*stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků*“. *Přičemž požadavky jsou dle normy očekávané (např. zákazník) nebo závazné (např. dle normy).* [2]

Jedná se o mezinárodní normu, která podporuje používání procesního přístupu při zavádění systému managementu kvality a zvyšování jeho efektivnosti. Cílem takového snažení by vždy mělo být zvýšení spokojenosti zákazníka. Procesní přístup je využití systému všech procesů, které v dané společnosti vzájemně působí, jeho výhodou je, že umožňuje řízení propojení jednotlivých procesů a jejich vzájemných vazeb [4].

3 Postup zavádění systému managementu jakosti

3.1 Rozhodnutí o zapojení se do systému managementu kvality

Rozhodnutí společností o vstupu do systému managementu kvality dle norem ISO bývá vysvětlováno různě. Častou příčinou např. u výrobních organizací je požadavek některého z odběratelů na doložení certifikace. Správnější cestou je však rozhodnutí z důvodu zdokonalení vlastního vnitřního systému, z nutnosti lépe vyhovět zákazníkům, případně se lépe prosadit na evropském trhu, kde je certifikace dle ISO považována za standard.

3.2 Sestavení základního týmu pro zavádění managementu kvality

Po rozhodnutí vedení společnosti o zavedení systému managementu kvality dle norem ISO je nutné ustanovit základní tým, který se celou problematikou bude zabývat, který bude zodpovědný za plnění jednotlivých kroků a jejich termínů. Doporučuje se stanovit jednoho pracovníka, který bude i v budoucnosti zaštitřovat celý systém a i po jeho zavedení bude za něj zodpovídat. Takový člověk bývá nazýván „Pověřenec jakosti“. Je velmi vhodné, aby byl u celé tvorby systému a přípravy společnosti na certifikaci. Při výběru dalších členů týmu je třeba brát zřetel na osobní vazby, na to aby byla zastoupena většina klíčových oddělení a také na to, aby vybraní lidé byli řádně proškoleni.

3.3 Analýza současného stavu

Analýza stavu managementu jakosti ve společnosti se provádí srovnáním současného stavu přímo s požadavky normy ČSN ISO EN 9001. Tato norma je českou verzí evropské normy EN ISO 9001:2008. Její překlad zajišťuje Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

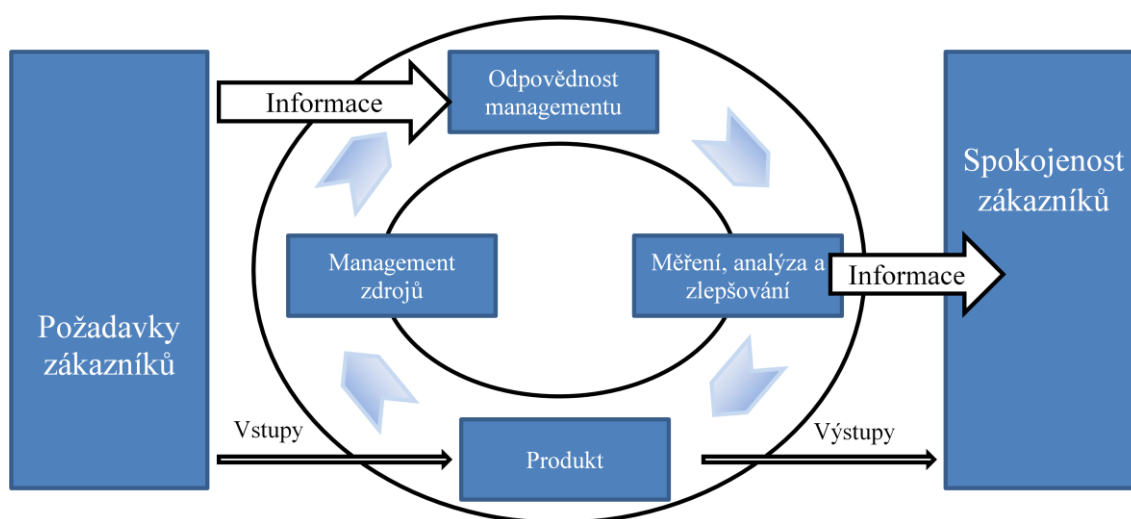
Jedná se o porovnání jednotlivých článků normy ČSN EN 9001 se skutečností v dané společnosti. Doporučuje se jednotlivé oblasti bodovat, nebo jim přiřazovat procenta plnění. Pokud je vedoucí týmu dostatečně fundován, měl by každé kapitole a jejím podkapitolám navíc přiřazovat váhu a s tou následně počítat při vyhodnocování. Výsledek analýzy by měl ukázat obecné slabiny společnosti a být základem pro celkový plán zavádění systému managementu kvality.

3.4 Proškolení zaměstnanců

Bez správného vysvětlení důvodů, které vedou k rozhodnutí o zavedení systému managementu jakosti dle ISO a rozšíření obecného povědomí o tom co ISO vlastně je by zavádění tohoto systému bylo mravenčí prací jediného člověka a navíc by mohlo ztroskotat na neochotě ostatních pracovníků pomáhat. Bez proškolení většiny pracovníků organizace nelze vůbec tak velkou akci začít. Je třeba to všem lidem vysvětlit, diskutovat s nimi a proškolit je. Teprve když si vedení je jisto, že myšlenku pochopili i řadoví pracovníci, může přistoupit k dalšímu kroku, kterým je popis vlastních procesů.

3.5 Popsání procesů ve společnosti

V každé společnosti je nepřehledné množství procesů, které jsou vzájemně propojeny, nebo probíhají nezávisle na sobě. Na tomto kroku se musí podílet všichni pracovníci organizace, bez jejichž informací by nebylo možné procesy popsat.



Obr 4: Model procesně orientovaného systému managementu kvality

3.6 Monitoring a měření – návrhy

Při měření, sběru dat a jejich vyhodnocování bychom se měli zabývat takovými informacemi, které nutně potřebujeme ke zhodnocení stanovených cílů, nebo které jsou zásadní pro další směřování společnosti. Cíle musí být stanoveny měřitelné a takové, které povedou k neustálému zlepšování procesů ve společnosti a tím i ke spokojenosti

zákazníka. Jde o potvrzení toho, že společnost postupuje ve shodě se zavedeným systémem managementu jakosti a snaží se prokázat neustálé zlepšování.

Pro začátek je dobré si stanovit postupné a mírné cíle tak, aby realizace takových vylepšení byla snadnější. Tím se zavede firemní přístup systematického vylepšování, který nebude zúčastněným pracovníkům připadat přehnaný a zbytečný. V následných krocích již budou při měření postupovat zodpovědně a bez problémů. I přes jednoduchost musí být získávání informací potřebných k hodnocení stanovených cílů přesně určeno, tedy způsob jejich získávání (např. dotazníkem). Monitoring by se měl týkat převážně těch informací, které zohledňují vnímání zákazníka na plnění jeho požadavků.

3.7 Kompletace dokumentace – příručka kvality

Sestavení příručky jakosti popisuje norma ČSN EN ISO 10013, Směrnice pro vypracování příruček jakosti.

Základem pro kompletaci dokumentace, která by měla být základem příručky kvality společnosti, jsou sesbírané informace. Vlastní vypracování příručky je nutné provádět s ohledem na potřeby společnosti a teprve po rozhodnutí, které kapitoly budou obsahem a nedílnou součástí. Příručku kvality zpravidla vypracovává a následně udržuje vedoucí stanoveného týmu a budoucí pověřenec kvality ve spolupráci s vedením společnosti. [6]

- Základní členění příručky:
- Použité termíny, definice a zkratky
- Organizační schéma společnosti
- Odpovědnosti a pravomoci (jejich vymezení)
- Kapitoly 4,5,6,7 a 8 systému managementu kvality dle ISO ČSN EN 9001
 - Systém managementu kvality
 - Odpovědnosti managementu
 - Management zdrojů
 - Realizace produktu nebo služby
 - Měření, analýza a zlepšování
- Seznam formulářů a souvisejících dokumentů

3.8 Předaudit

Před vlastní certifikací dle ISO ČSN EN 9001 je vhodné se domluvit s certifikační společností na předauditu. Je to vlastně něco jako generální zkouška na vlastní audit. Díky takovému prověření přímo zaměstnancem certifikační společnosti se dopředu eliminuje většina výtek a neshod, které by bylo nutné řešit pak při vlastním auditu. Většinou se jedná o důslednou kontrolu všech písemností a namátkovou kontrolu ve společnosti.

3.9 Certifikační audit

Je-li společnost připravena ve všech ohledech na audit, dohodne se s některou z certifikačních firem na termínu auditu. Zpravidla je certifikační společnost vybrána již někdy v úvodních fázích zavádění celého systému, protože je nutné brát v úvahu nutnost poradenství právě v průběhu zavádění systému managementu jakosti a jednotlivých kapitol ČSN EN ISO 9001.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Společnost Astratex s.r.o. (charakteristika společnosti)

4.1 Historie – vznik společnosti

V roce 2000 (20. října 2000) vznikla zcela nenápadně společnost Astratex jako nápad jednoho mladého muže, který se původně zabýval poskytováním reklamy a službami s reklamou spojenými. Obchod začínal jako klasický zásilkový obchod nabízející převážně levné podprsenky a kalhotky. Své produkty inzeroval v celoplošném tisku a většinou dodával až po zakoupení u předem dohodnutých dodavatelů, nebylo nutné mít sklady ani investovat velké peníze. Postupně se objem obchodu zvyšoval do té míry, že již nebylo možné provozovat takový obchod z domu a bylo nutné učinit rozhodnutí, zda touto cestou půjde dál.

Došlo k pronajmutí první kanceláře a zapojení prvních zaměstnanců do zasílání prádla. Vše v té době probíhalo ručně, korespondenční a telefonickou metodou. Se zvyšujícím se počtem objednávek však bylo nutné hledat další možnosti spravování takového obchodu. Vybudováním internetové stránky a následně internetového obchodu nebylo jediným krokem, ale sérií mnoha postupných změn v průběhu několika let. Díky správnému načasování a samozřejmě také díky vývoji společnosti, která se naučila internet využívat ve vysoké míře, se tento nápad ujal. Zároveň byl zásadně rozšiřován i sortiment nabídky a od levného spodního prádla přešel k velmi široké nabídce různých značek a velikostí.

Na konci roku 2005 se pak vedení Astratexu rozhodlo věnovat výhradně internetovému obchodnímu kanálu. Základní ideou při návrhu e-shopu se stala plná orientace na zákazníka: snadné nalezení požadovaného spodního prádla nebo plavek, pomoc zákazníkovi s výběrem zboží, kvalitní a rychle doručitelný sortiment s dobrou cenou, maximum informací k produktům a fotografie ve vysokém rozlišení, jednoduché a bezpečné nakupování a zajištění dobrých zákaznických služeb a podpory. Tuto ideu se podařilo naplnit, protože každým rokem docházelo k výraznému nárůstu počtu zákazníků, z nichž vysoké procento se vracelo nakupovat opakovaně. I to svědčilo o spokojenosti zákazníků a potvrzovalo, že vytyčená cesta je správná.

V srpnu 2008 došlo k významné modernizaci e-shopu. E-shopovou platformou zůstal Shopcentrik od společnosti Netdirect s.r.o. napojený na informační systém Altus Vario. Grafický design navrhl Vlastimil Svoboda. Analýzu a podporu při implementaci v oblastech marketingu, copywritingu, uživatelského testování a SEO zajistila společnost ACOMWARE s.r.o., se kterou ASTRATEX s.r.o. úspěšně spolupracuje již od konce roku 2005.

4.2 Současnost

V dnešní době mohou návštěvníci domény Astratex.cz vybírat z téměř 1 300 vzorů výrobků kvalitního spodního prádla. V nabídce jsou podprsenky, kalhotky, tanga, pánské spodní prádlo, erotické a luxusní prádlo, košilky, župany, mateřské a těhotenské prádlo, sportovní spodní prádlo, dámské i pánské plavky, punčochy a doplňky. To vše v široké paletě barev i velikostí.

Astratex.cz disponuje rozsáhlým skladem a proto má veškeré zboží ihned k dispozici. Dopravu zajišťuje Česká pošta a PPL. V dubnu byla zprovozněna výdejní místa v Praze, Ostravě, Hradci Králové a Brně, kde si zákazníci mohou objednávku vyzvednout osobně.



Obr 5: Reklamní fotografie propagující spodní prádlo domény Astratex.cz

Vzhledem k rychlému růstu společnosti a její expanzi na trh nejen v ČR si situace vyžádala i majetkové změny. Společnost již není vlastněna jedinou osobou, jako tomu bylo dlouhá léta, ale je majetkem akciové společnosti (vznikla v 2007).

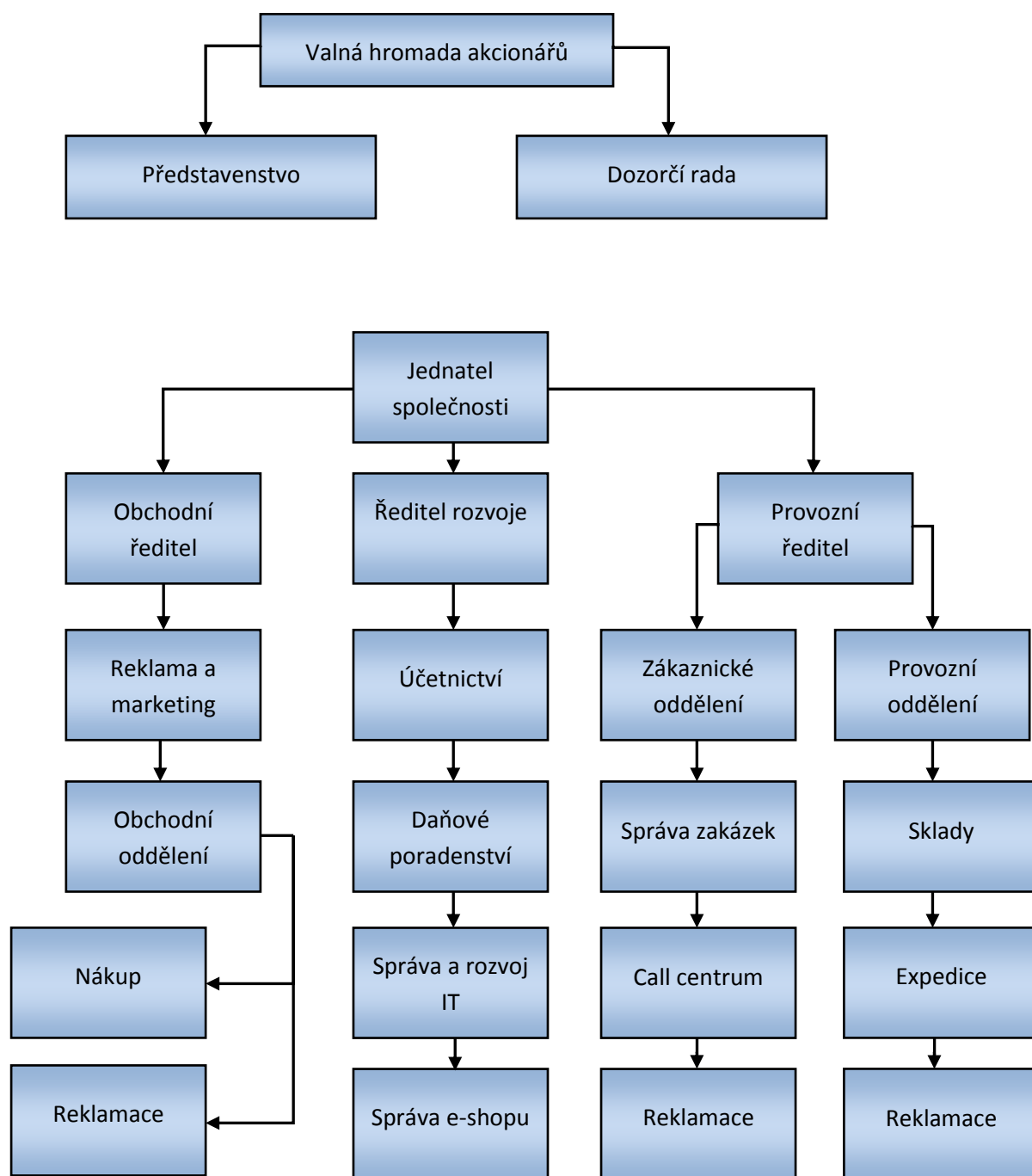
V současnosti má společnost 25 zaměstnanců, kdy jen za poslední rok provozu došlo ke zdvojnásobení jejich počtu a je pravděpodobně největším internetovým prodejcem spodního prádla v České republice s více než 300 000 zákazníky. Společnost vsadila na jednoduchost a dostupnost informací přímo u nabízených produktů na internetu a také na jejich rychlé dodání. Objednáte-li například spodní prádlo do 12,00 hodin určitého dne a je-li toto prádlo skladem, což vám přímo na internetu systém sdělí, pak druhý den je tato objednávka doručena.



Obr 6: Současné logo společnosti Astratex s.r.o.

Společnost se v současné době zabývá také prodejem spodního prádla ve Slovenské republice a uvažuje o vstupu na trhy dalších států EU, zároveň buduje další e-shopy orientované na prodej ložního prádla a koupelnového textilu. Vizí společnosti Astratex s.r.o. je vybudovat e-shop s nejširší možnou nabídkou spodního prádla a dalšího zboží a poskytovat svým zákazníkům a zákaznicím špičkové služby.

4.3 Organizační struktura



Obr 7: Organizační struktura společnosti Astratex s.r.o.

4.4 Rozhodnutí o zapojení se do systému managementu kvality

Po několika letech výrazného až překotného růstu objemu obchodů a celkově obchodních aktivit společnosti si vedení uvědomilo, že nelze většinu věcí řešit jen pocitově a od stolu a rozhodlo se scelit jednotlivé systémy na odděleních společnosti. V té době již fungovaly různé systémy na různých pracovištích tak, jak si je pracovníci i jejich vedoucí vytvářeli. Společně však netvořily propojenou a přehlednou soustavu jak by tomu mělo být. Mnoho informací bylo zpracováváno duplicitně a některé naprosto zbytečně, protože nebyly následně využívány.

Celková situace dala podnět vedení k tomu, aby se tímto začalo zabývat. Vždyť společnost využívající nejnovější technologie ve svém obchodování by měla být schopna takových věcí využívat i sama u sebe. Proto se vedení začalo poohlížet po možnostech ujednocení toku informací a postupně došlo k názoru, že vhodným nástrojem managementu kvality bude příprava a následně certifikace normy ČSN EN ISO 9001. Toto rozhodnutí bylo přijato až po určité době, protože takové rozhodnutí změnilo mnoho věcí v běhu firmy a musí být vedoucími pracovníky přijato bezvýhradně. Oni sami tomu musí věřit, jinak není budování systému ISO vhodné a pravděpodobně ani nebude funkční.

5 Analýza stavu managementu jakosti ve společnosti

Analýza byla tvořena po dvouměsíčním pobytu ve společnosti, po projití většiny procesů a vyzkoušení většiny pracovních postupů – výjimkou je IT oddělení, které tvoří jeden pracovník. Většina IT operací se děje externě mimo společnost Astratex s.r.o., protože vytváření základu e-shopu je dodáváno externí společností.

Prováděná analýza byla konzultována s pracovníky vedení na několika společných sezeních, kde byla vedena diskuse nad navrhovaným hodnocením a případně obhajováno přiřazené hodnocení. Při těchto sezeních byl také znovu objasňován obsah normy a to, jak jednotlivé články chápat. Vyplynula z toho nutnost nového proškolení některých vedoucích pracovníků ještě před začátkem zavádění konkrétních změn. Těchto schůzek se účastnil provozní ředitel, ředitel pro rozvoj a obchodní ředitel, případně byli přizváni jednotliví vedoucí jichž se hodnocená kapitola týkala. Celkový výsledek byl konzultován i s jednatelem společnosti. Analýza byla prováděna u těchto kapitol:

- Systém managementu kvality
- Odpovědnosti managementu
- Management zdrojů
- Realizace produktu
- Měření, analýza a zlepšování

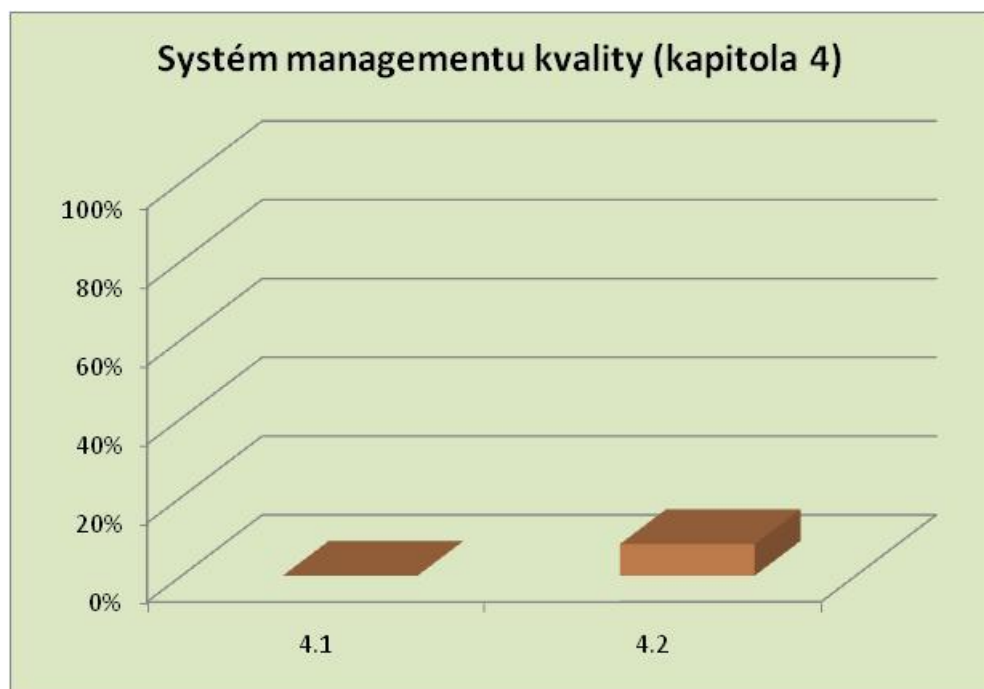
Celkové hodnocení systému managementu jakosti ve společnosti před přípravou na zavádění normy ČSN EN ISO 9001 je **40 %**. Firma je poměrně silná v managementu zdrojů a realizaci procesu, je velmi silná ve funkčnosti komunikace, ale naopak má velké nedostatky v systému managementu kvality, konkrétně s vedením správné dokumentace a ve využívání měření a analýzy. Bližší informace viz níže rozvedené jednotlivé kapitoly.

5.1 Kapitola 4 - Systém managementu kvality

Společnost nemá přímo určeny procesy pro systém managementu kvality, ale vedení má celkem dobrý přehled o fungování jednotlivých vnitřních procesů. Neexistence dokumentů s budoucími plány společnosti je rizikem. Příručka kvality a pravidla kvality zatím nebyla vytvořena, existují jen nepsaná pravidla a vize, sdílené

ústně. Řízení dokumentů není správně nastaveno, pracovní postupy existují, ale nejsou obnovovány a nejsou vzájemně propojeny.

Celkové hodnocení úrovně plnění kapitoly 4 ČSN EN ISO 9001 je 4%.



Graf 1: Hodnocení kapitoly 4 – Systém managementu kvality

Požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a jejich hodnocení:

Systém managementu kvality (kapitola 4 dle normy)

Všeobecné požadavky (kapitola 4.1 dle normy)

Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Organizace musí:

- určovat procesy potřebné pro systém managementu kvality a dále stanovit, jak jsou tyto procesy v rámci celé organizace aplikovány,
- určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů,

- d) zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,
- e) monitorovat, tam kde je to možné měřit a analyzovat tyto procesy,
- f) uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů.

Organizace musí tyto procesy řídit v souladu s požadavky této mezinárodní normy. Rozhodne-li se organizace použít pro jakýkoliv proces, který má vliv na shodu produktu s požadavky, externí zdroj musí zajistit, aby takovýto proces řídila. Typ a rozsah řízení těchto procesů zajišťovaných pomocí externích zdrojů musí být určen v systému managementu kvality [5].

Hodnocení kapitoly 4.1 – 0%

Slovní hodnocení: Společnost Astratex nemá přímo určeny procesy pro systém managementu kvality, ale díky velikosti (menší společnost s cca 25 zaměstnanci) má vedení dobrý přehled o fungování jednotlivých procesů. Přesto existuje velké riziko v tom, že tyto informace nejsou uceleně vedeny, včas obnovovány a nejsou náležitě presentovány i řadovým pracovníkům.

Požadavky na dokumentaci (kapitola 4.2 dle normy)

Obecně (kapitola 4.2.1 dle normy)

Dokumentace systému managementu kvality musí zahrnovat:

- a) dokumentovaná prohlášení o politice kvality a cílech kvality,
- b) příručku kvality,
- c) dokumentované postupy a záznamy požadované touto mezinárodní normou,
- d) dokumenty včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů [5].

Hodnocení kapitoly 4.2.1 – 10 %
--

Slovní hodnocení: Existuje velmi málo dokumentů a nejsou aktualizovány, ve společnosti je povědomí o směřování a o základní vizi, ale bez určeného konkrétního

zaměření. Příručka kvality ani jí podobný ucelený dokument neexistuje. Existují dílčí dokumenty na jednotlivých odděleních společnosti, nejsou vzájemně propojeny.

Příručka kvality (kapitola 4.2.2 dle normy)

Organizace musí vytvořit a udržovat příručku kvality, která obsahuje:

- a) oblast použití systému managementu kvality, včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a jejich zdůvodnění,
- b) dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu kvality nebo odkazy na tyto postupy,
- c) popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality [5].

Hodnocení kapitoly 4.2.2. – 0%

Slovní hodnocení: Příručka kvality neexistuje, nebyla dosud vytvořena. Její jednotlivé části budou tvořeny teprve při vlastním zavádění systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001. Příručka kvality je nedílnou součástí celého systému a bez jejího vytvoření, ať již v papírové, nebo elektronické podobě nelze považovat systém za funkční.

Řízení dokumentů (kapitola 4.2.3 dle normy)

Organizace musí řídit dokumenty požadované systémem managementu kvality. Záznamy jsou zvláštním typem dokumentu a musí být řízeny v souladu s požadavky uvedenými v 4.2.4. Musí být vytvořen dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro:

- a) schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před jejich vydáním,
- b) přezkoumávání dokumentů, aktualizaci a opakované schvalování,
- c) zajištění identifikace změn dokumentů a aktuální verze dokumentů,
- d) zajištění dostupnosti příslušných verzí aplikovatelných dokumentů v místech jejich používání,
- e) zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikace dokumentů,
- f) zajištění, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování systému managementu kvality a dále zajištění, že je jejich distribuce řízena,

- g) zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů a aplikaci vhodné identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoli důvodu uchovávány [5].

Hodnocení kapitoly 4.2.3. – 10%
--

Slovní hodnocení: dokumenty nejsou řízeny, některé pracovní postupy jsou pravidelně kontrolovány a obnovovány, zejména na nejnižší úrovni procesů (častější zaučování nových pracovníků). Neexistuje centrální přehled o existujících dokumentech.

Řízení záznamů (kapitola 4.2.4 dle normy)

Organizace musí řídit záznamy určené pro poskytování důkazů o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu kvality.

Organizace musí vytvořit dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro identifikaci, ukládání, ochranu, uchovávání a nakládání se záznamy.

Záznamy musí být trvale čitelné, rychle a snadno identifikovatelné a vyhledatelné [5].

Hodnocení kapitoly 4.2.4. – 10%
--

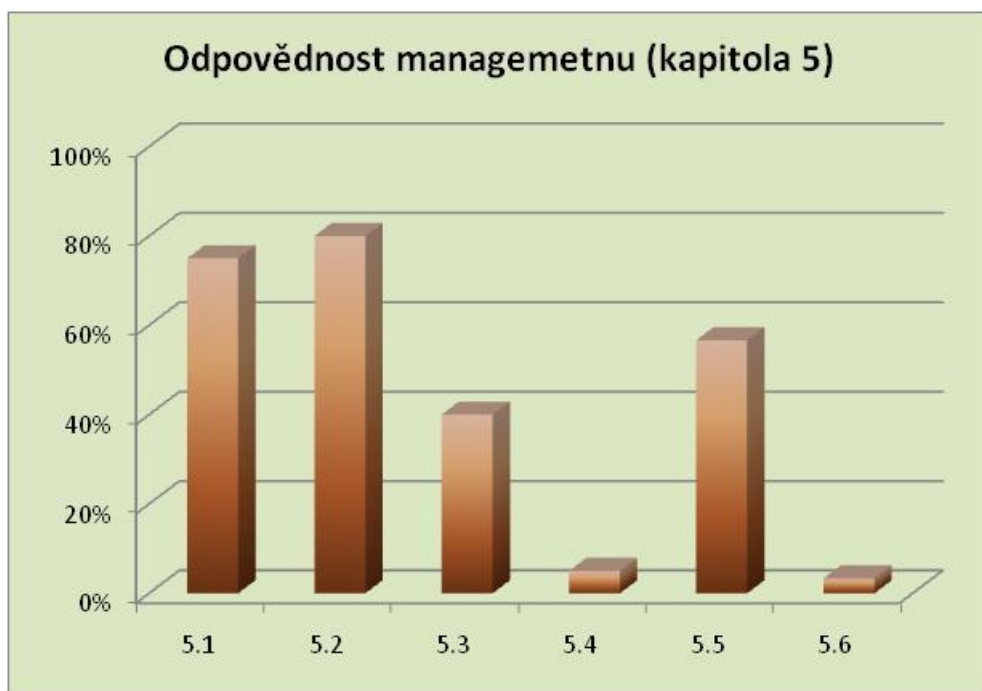
Slovní hodnocení: Záznamy nejsou řízeny, pouze v případě reklamace existují předpisy jak postupovat, neboť se jedná o proces jdoucí napříč celou společností, kdy musí spolupracovat více oddělení.

5.2 Kapitola 5 - Odpovědnost managementu

Ve společnosti jsou stanovena interní pravidla pro komunikaci vedení společnosti s ostatními pracovníky, někdy i v písemné formě. Požadavky zákazníků jsou plněny a je sledována spokojenost zákazníků. Politika kvality však není popsána a známa zaměstnancům. Cíle jsou stanoveny obecně, často neměřitelně. Odpovědnosti a pravomoci jsou ve většině případů podloženy písemným sdělením.

Není zde určen jeden pracovník jako pověřenec kvality, nelze přezkoumávat systémy. Interní komunikace je funkční, ale je to způsobeno malým počtem zaměstnanců společnosti, do budoucna je takové nastavení komunikace mezi vedením a zaměstnanci nevyhovující.

Celkové hodnocení úrovně plnění kapitoly 5 ČSN EN ISO 9001 je 43%.



Graf 2: Hodnocení kapitoly 5 – Odpovědnost managementu

Požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a jejich hodnocení:

Angažovanost a aktivita managementu (kapitola 5.1 dle normy)

Vrcholové vedení musí poskytovat důkazy o své angažovanosti a aktivitě při vytváření a implementaci systému managementu kvality a při neustálém zvyšování jeho efektivnosti prostřednictvím:

- komunikace v organizaci o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů,
- stanovování politiky kvality,
- zajišťování, že jsou stanoveny cíle kvality
- přezkouvání systému managementu,
- zajišťování dostupnosti zdrojů [5].

Hodnocení kapitoly 5.1 – 75%

Slovní hodnocení: Jsou stanovena interní pravidla, částečně i v písemné formě (směrnice) o komunikaci směrem od vedení společnosti přes vedoucí jednotlivých oddělení tak, aby se případné návrhy a požadavky na zlepšování dostaly až

k odpovědným pracovníkům. Tyto návrhy jsou pak zpětně kontrolovány, tedy jejich plnění. Ve společnosti všichni zaměstnanci vědí, kdo je jejich nadřízený a mohou s ním promluvit na pravidelných i neformálních setkáních. Je na vedoucích jednotlivých oddělení, jak podněty předané podřízenými zpracuje. Dokumentace o tomto se vede náhodně a není ucelená.

Zaměření na zákazníka (kapitola 5.2 dle normy)

Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly stanovovány požadavky zákazníka a aby byly plněny s cílem zvyšovat jeho spokojenost (viz. 7.2.1 a 8.2.1) [5].

Hodnocení kapitoly 5.2 – 80%

Slovní hodnocení: Požadavky zákazníků, tak jak je vnímá vedení společnosti, jsou plněny a je sledována i spokojenost. Podněty pro změny vycházejí nejen od vedení, ale i od ostatních zaměstnanců společnosti, kteří jsou ve styku se zákazníky.

Politika kvality (kapitola 5.3 dle normy)

Vrcholové vedení musí zajistit, aby politika kvality:

- a) odpovídala záměrům organizace,
- b) obsahovala závazek k plnění požadavků a k neustálému zvyšování efektivnosti systému managementu kvality,
- c) poskytovala rámec pro stanovování a přezkoumávání cílů kvality,
- d) byla v organizaci sdělována a pochopena,
- e) byla přezkoumávána z hlediska neustálé vhodnosti [5].

Hodnocení kapitoly 5.3 – 40%

Slovní hodnocení: Politika kvality není popsána oficiálním dokumentem, ale interně je zaměřena na spokojenost zákazníka. Je to však jen jedna část politiky kvality. U vedení společnosti existují návrhy politiky kvality, ale nebylo s nimi pracováno dále a nejsou zveřejněny ani známy dalším úrovním společnosti a zaměstnancům.

Plánování (kapitola 5.4 dle normy)

Cíle kvality (kapitola 5.4.1 dle normy)

Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly pro příslušné organizační jednotky a úrovně v organizaci stanoveny cíle kvality, včetně cílů potřebných pro plnění požadavků na produkt (viz. 7.1 a). Cíle kvality musí být měřitelné a musí být v souladu s politikou kvality [5].

Hodnocení kapitoly 5.4.1 – 10%

Slovní hodnocení: Cíle jsou stanoveny obecně, přesto často měřitelně. Bohužel postup měření není určen. Plnění cílů se hodnotí pocitově. Měří se často údaje, které nejsou pro zhodnocení cílů třeba a jsou tedy zbytečně shromažďovány.

Plánování systému managementu kvality (kapitola 5.4.2 dle normy)

Vrcholové vedení musí zajistit aby:

- a) plánování systému managementu kvality bylo prováděno tak, aby byly plněny požadavky uvedené v 4.1, stejně jako cíle kvality,
- b) byla neustále udržována integrita systému managementu kvality, a to v průběhu plánování a implementace změn tohoto systému [5].

Hodnocení kapitoly 5.4.2 – 0%

Slovní hodnocení: Systém managementu kvality ve společnosti Astratex s.r.o. zatím není plánován, tedy není zaveden.

Odpovědnost, pravomoc a komunikace (kapitola 5.5 dle normy)

Odpovědnost a pravomoc (kapitola 5.5.1 dle normy)

Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly v rámci celé organizace stanoveny a sdělovány odpovědnosti a pravomoci [5].

Hodnocení kapitoly 5.5.1 – 80%

Slovní hodnocení: Odpovědnosti a pravomoci jsou sdělovány, jsou ve většině případů podloženy i písemným sdělením / pověřením.

Představitel managementu (kapitola 5.5.2 dle normy)

Vrcholové vedení musí jmenovat člena managementu organizace, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnost a pravomoc zahrnující:

- a) zajištění, že jsou vytvářeny, implementovány a udržovány procesy potřebné pro systém managementu kvality,
- b) předkládání zpráv vrcholovému vedení o výkonnosti systému managementu kvality a o jakékoliv potřebě zlepšování,
- c) podporování povědomí o závažnosti požadavků zákazníka v rámci celé organizace [5].

Hodnocení kapitoly 5.5.2 – 0%

Slovní hodnocení: Pověřenec jakosti není určen.

Interní komunikace (kapitola 5.5.3 dle normy)

Vrcholové vedení musí zajistit vytváření příslušných komunikačních cest v rámci organizace a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu kvality [5].

Hodnocení kapitoly 5.5.3 – 90%

Slovní hodnocení: Vzhledem k velikosti společnosti zatím dobře funguje interní komunikace face to face. Malé množství pracovníků a plochá organizační struktura toto umožňuje. Netýká se zatím efektivnosti systému managementu kvality, ale bude uplatnitelné i na tento. Zaměstnanci jsou zvyklí rychle reagovat na podněty předávané vedením společnosti.

Přezkouvání systému managementu (kapitola 5.6 dle normy)

Obecně (kapitola 5.6.1 dle normy)

Vrcholové vedení musí v plánovaných intervalech přezkouvat systém managementu kvality organizace, aby byla zajištěna jeho neustálá vhodnost, přiměřenost a efektivnost. Toto přezkouvání musí zahrnovat posouzení příležitostí ke zlepšování a potřebu změn v systému managementu kvality, včetně politiky kvality a cílů kvality.

Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o přezkoumáních systému managementu kvality (viz 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 5.6.1 – 0%

Slovní hodnocení: Není zaveden systém jakosti a samozřejmě tedy není přezkoumáván.

Vstup pro přezkoumání (kapitola 5.6.2 dle normy)

Vstup pro přezkoumání systému managementu musí zahrnovat informace o:

- a) výsledcích auditu,
- b) zpětné vazbě od zákazníka,
- c) výkonnosti procesů a shodě produktu,
- d) stavu preventivních a nápravných opatření,
- e) následných opatřeních vyplývajících z předchozích přezkoumávání systému managementu,
- f) změnách, které by mohly ovlivnit systém managementu kvality a
- g) doporučeních pro zlepšování [5].

Hodnocení kapitoly 5.6.2 – 10%

Slovní hodnocení: Není zaveden systém jakosti, nelze přezkoumávat. Existují však vstupy pro další zpracování - zpětná vazba zákazníka.

Výstup z přezkoumání (kapitola 5.6.3 dle normy)

Výstup z přezkoumání systému managementu musí zahrnovat všechna rozhodnutí a opatření vztahující se:

- a) ke zlepšování efektivnosti systému managementu kvality a jeho procesů,
- b) ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka,
- c) k potřebám zdrojů [5].

Hodnocení kapitoly 5.6.3 – 0%

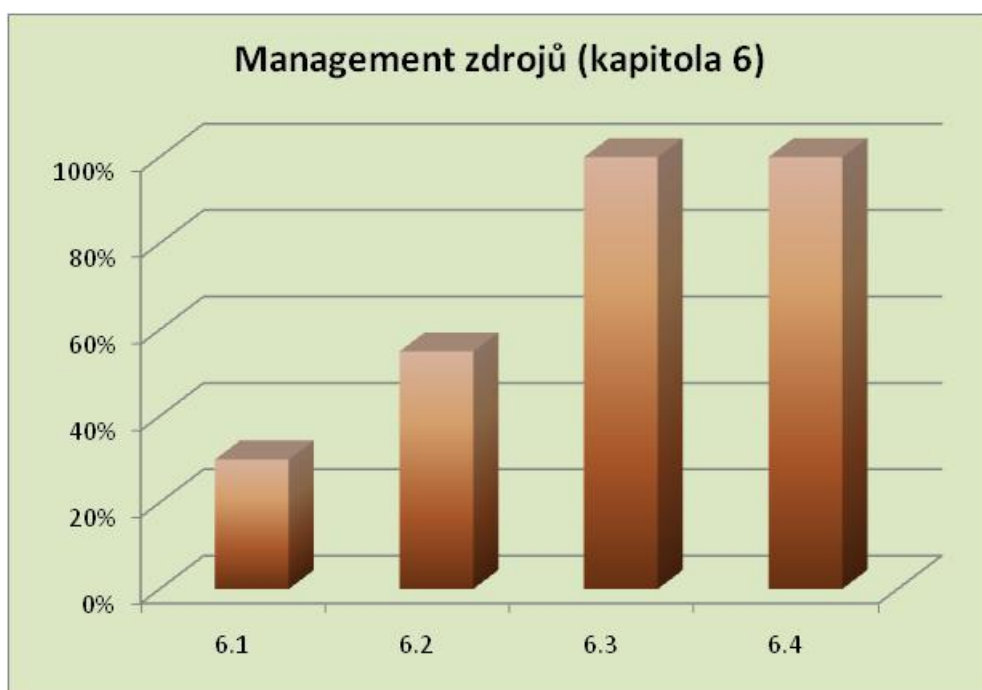
Slovní hodnocení: Není zaveden systém jakosti, nelze přezkoumávat.

5.3 Kapitola 6 - Management zdrojů

Většina zdrojů je používána na zvyšování spokojenosti zákazníka, tyto zdroje jsou určeny ročním plánem bez výrazného členění. Pracovníci společnosti jsou proškoleni v činnostech které vykonávají a jsou vysíláni na odborná školení odpovídající jejich pozici. Záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech se nevedou v ucelené formě. Karty pracovníků nejsou k dispozici, nejsou zpracovány. Pouze externí společnost zabývající se vedením účetnictví a výpočtem mezd má informace o pracovnících, které vyžaduje zákon. Tyto informace je schopna poskytnout vedení společnosti.

Pracovní prostředí je na vysoké úrovni, pracovníci jsou spokojeni, dávají podněty ke zlepšování prostředí a procesů souvisejících s kvalitou poskytovaných služeb.

Celkové hodnocení úrovně plnění kapitoly 6 ČSN EN ISO 9001 je 71%.



Graf 3: Hodnocení kapitoly 6 – Management zdrojů

Požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a jejich hodnocení:

Poskytování zdrojů (kapitola 6.1 dle normy)

Organizace musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro:

- a) implementaci a udržování systému managementu kvality a neustálé zvyšování jeho efektivnosti,
- b) zvyšování spokojenosti zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků [5].

Hodnocení kapitoly 6.1 – 30%

Slovní hodnocení: Zdroje jsou poskytovány na zvyšování spokojenosti zákazníka, jsou určeny ročním plánem velmi obecně a jsou známy pouze vrcholovému vedení. Za zdroje se zatím považují pouze finanční prostředky, v této oblasti je třeba více proškolit vedoucí pracovníky společnosti tak, aby byli schopni určit a naplánovat správné poskytování zdrojů ze všech oblastí.

Lidské zdroje (kapitola 6.2 dle normy)

Obecně (kapitola 6.2.1 dle normy)

Pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností [5].

Hodnocení kapitoly 6.2.1 – 70%

Slovní hodnocení: Pracovníci jsou proškoleni, ve většině případů s odpovídajícím vzděláním a praxí. Roční plán školení není vypracován, jednotlivá školení jsou navrhována a schvalována dle potřeby na poradách vedení. Finanční roční plán na školení není určen.

Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti (kapitola 6.2.2 dle normy)

Organizace musí:

- a) určovat nezbytnou kompetenci pro pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt,
- b) podle okolností poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro dosažení nezbytných kompetencí,
- c) hodnotit efektivnost provedených opatření,
- d) zajišťovat, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a jak přispívají k dosažení cílů kvality

- e) vytvářet a udržovat vhodné záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech (viz. 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 6.2.2 – 40%

Slovní hodnocení: Pracovníci jsou proškoleni, ve většině případů s odpovídajícím vzděláním a dlouhou praxí. Jsou v omezené míře vysíláni i na odborná školení odpovídající jejich pozici. Efektivnost školení se nehodnotí, záznamy o tomto nejsou vedeny v ucelené formě.

Infrastruktura (kapitola 6.3 dle normy)

Organizace musí určovat, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt. Podle okolností infrastruktura zahrnuje:

- a) budovy, pracovní prostory a související technické vybavení,
- b) zařízení pro proces (jak hardware, tak software),
- c) podpůrné služby (např. přepravu, komunikační nebo informační systémy) [5].

Hodnocení kapitoly 6.3 – 100%

Slovní hodnocení: Společnost má pracovní vybavení na vysoké úrovni, již od počátku své existence si vedení společnosti uvědomuje, že spokojení pracovníci znamenají vyšší pracovní nasazení. Rovněž nepodceňují technickou podporu a jsou v mnoha směrech inovátory ve využívání podpůrné techniky pro rozvoj společnosti a spokojenost zaměstnanců.

Pracovní prostředí (kapitola 6.4 dle normy)

Organizace musí určovat a řídit pracovní prostředí potřebné pro dosahování shody s požadavky na produkty [5].

Hodnocení kapitoly 6.4 – 100%

Slovní hodnocení: Pracovní prostředí určila praxe a to, že i vedoucí pracovníci jsou v určitých ročních obdobích kdy je výrazně vyšší poptávka, přímo zataženi do všech

pracovních procesů a jsou si vědomi důležitosti pracovního prostředí pro plnění požadavků na produkt. V minulosti byly i měřeny výhodné cesty, např. nejkratší cesta produktu k zákazníkovi.

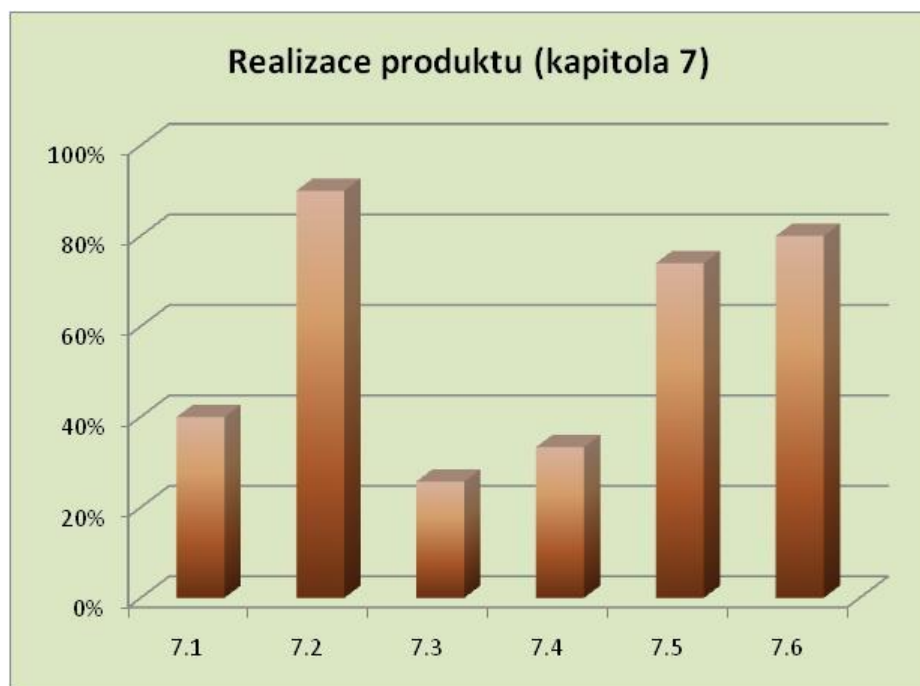
5.4 Kapitola 7 - Realizace produktu

Produktem je zde služba dodání spodního prádla. Existují pravidla na způsoby balení, rychlost odesílání, ale jejich plnění je kontrolováno nahodile. Data existují, nejsou však pravidelně analyzována. Protože se jedná o prodej po internetu, je oficiální přezkoumání každé objednávky nepraktické a neprovádí se mimo systém, je plně automatizováno. Zákazník specifikuje zboží již objednávkou, smluvní podmínky jsou jednotné, objednávky kontroluje systém a automaticky vyřazené přímo pracovník společnosti k tomu určený.

Dostupné informace jsou vkládány na internet přímo k produktům, vyřizování objednávek je řešeno SW, zpětná vazba od zákazníka řešena SW a pověřenými pracovníky na reklamace a stížnosti.

Dodavatelé jsou hodnoceni bez určení pravidel takového hodnocení. Dodané výrobky nejsou měřeny speciálními měřidly, je kontrolována velikost dle obvyklé stupnice velikostí.

Celkové hodnocení úrovně plnění kapitoly 5 ČSN EN ISO 9001 je 57%.



Graf 4: Hodnocení kapitoly 7 – Realizace produktu

Požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a jejich hodnocení:

Plánování realizace produktu (kapitola 7.1 dle normy)

Organizace musí plánovat a vytvářet procesy potřebné pro realizaci produktu. Plánování realizace produktu musí být v souladu s požadavky ostatních procesů systému managementu kvality (viz. 4.1)

Při plánování realizace produktu musí organizace podle okolností určovat:

- a) cíle kvality a požadavky na produkt
- b) potřebu vytvářet procesy a dokumenty a poskytovat zdroje, které jsou specifické pro produkt,
- c) požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, měření, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro produkt a také kritéria pro přijetí produktu,
- d) záznamy potřebné pro poskytování důkazů, že realizační procesy a výsledný produkt splňují požadavky (viz. 4.2.4)

Výstup z tohoto plánování musí být ve formě, která je vhodná pro způsob, jakým organizace funguje [5].

Hodnocení kapitoly 7.1 – 40%

Slovní hodnocení: Produktem je zde služba, tedy zaslání objednaného zboží. Existují pravidla na způsoby balení, rychlost odesílání, ale jejich plnění je kontrolováno nahodile. Záznamy, které nevytváří přímo SW většinou nejsou uceleně vedeny a analyzovány.

Procesy týkající se zákazníka (kapitola 7.2 dle normy)

Určování požadavků týkající se produktu (kapitola 7.2.1 dle normy)

Organizace musí určit:

- a) požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání,
- b) požadavky které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li toto použití známo,
- c) jakékoli doplňující požadavky určené organizací jako potřebné [5].

Hodnocení kapitoly 7.2.1 – 90%

Slovní hodnocení: Produktem je zde služba – zaslání objednaného zboží. Požadavky zákazník specifikuje přímo při vytváření objednávky na internetu. Bez zvolení daných požadavků nelze objednávku odeslat a systém na to zákazníka upozorní. Zákazník má možnost doplnit i poznámku netýkající se přímo výběru produktu.

Přezkoumání požadavků týkajících se produktu (kapitola 7.2.2 dle normy)

Organizace musí přezkoumávat požadavky týkající se produktu. Toto přezkoumání musí být prováděno před přijetím závazku organizace dodat produkt zákazníkovi (např. před předložením nabídek, přijetím smluv nebo objednávek, před přijetím změn ke smlouvám nebo objednávkám) a musí zajistit, že:

- a) jsou stanoveny požadavky na produkt,
- b) jsou vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků,
- c) organizace je schopna plnit stanovené požadavky.

Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích přezkoumání a o opatřeních, která z těchto přezkoumání vyplývají (viz. 4.2.4)

V případě, že zákazník neposkytne žádné dokumentované vyjádření požadavku, organizace musí potvrdit požadavky zákazníka dříve, než je přijme.

V případě, že se změní požadavky na produkt, musí organizace zajistit, aby byly změněny i příslušné dokumenty a aby příslušní pracovníci byli o změnách požadavků informováni [5].

Hodnocení kapitoly 7.2.2 – 90%

Slovní hodnocení: Zákazník specifikuje zboží již objednávkou, kdy při zadávání parametrů mu internetová aplikace nabízí varianty a bez určení potřebných dat ho nepustí dále ke konečné objednávce, smluvní podmínky jsou jednotné, objednávky kontroluje systém a nestandardní objednávky přímo pracovník společnosti k tomu určený.

Komunikace se zákazníkem (kapitola 7.2.3 dle normy)

Organizace musí stanovit a implementovat efektivní způsoby komunikace se zákazníky ohledně:

- a) informací o produktu,
- b) vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich změn,
- c) zpětné vazby od zákazníka, včetně stížností zákazníka [5].

Hodnocení kapitoly 7.2.3 – 90%

Slovní hodnocení: Dostupné informace jsou vkládány na internet přímo k produktům, vyřizování objednávek je řešeno automaticky, zpětná vazba od zákazníka je řešena také SW a následně pověřenými pracovníky na reklamace a stížnosti. O rychlosti odpovědi na dotazy nejsou vedeny přehledné záznamy dostupné vedoucím pracovníkům. Jednotlivé reklamace či stížnosti jsou zaznamenávány a řešeny určenými pracovníky a jejich průběh je zaznamenáván. Ucelený a dostupný soubor těchto informací však neexistuje.

Návrh a vývoj (kapitola 7.3 dle normy)

Společnost nevyvíjí výrobky, vyvíjí služby, resp. zlepšuje výrazně již existující služby. Je rozporuplné, zda se tedy jedná o zlepšování či o vývoj. Pro srovnávací analýzu předpokládáme, že společnost Astratex vyvíjí služby. Vývoj probíhá ve spolupráci s externí firmou a zodpovědnost za něj nese určený pracovník Astratexu a jeho nadřízený, ředitel rozvoje.

Plánování návrhu a vývoje (kapitola 7.3.1 dle normy)

Organizace musí plánovat a řídit návrh a vývoj produktu.

V průběhu plánování návrhu a vývoje musí organizace určit

- a) etapy návrhu a vývoje,
- b) přezkoumání, ověřování a validaci, přiměřené každé etapě návrhu a vývoje a
- c) odpovědnosti a pravomoci při návrhu a vývoji.

Organizace musí řídit vzájemné vazby a vztahy mezi různými skupinami zainteresovanými na návrhu a vývoji tak, aby byla zajištěna efektivní komunikace a jasné přidělení odpovědností.

Výstup z plánování se musí vhodným způsobem aktualizovat podle skutečného průběhu návrhu a vývoje [5].

Hodnocení kapitoly 7.3.1 – 10%

Slovní hodnocení: Vývoj probíhá ve spolupráci s externí firmou, která dodává a udržuje používaný SW. Vnitřně takový vývoj není sledován, je v kompetenci jediného pracovníka a jeho nadřízeného, který informace předává na pravidelných poradách vedení společnosti.

Plánování návrhu a vývoje (kapitola 7.3.2 dle normy)

Musí být stanoveny vstupy týkající se požadavků na produkt a o těchto vstupech musí být vytvářeny a udržovány záznamy (viz 4.2.4). Tyto vstupy musí zahrnovat

- a) požadavky na funkčnost a výkonnost
- b) aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů,
- c) podle okolností informace odvozené z předchozích podobných návrhů a
- d) další požadavky, které jsou zásadní pro návrh a vývoj.

Vstupy musí být přezkoumány z hlediska přiměřenosti. Požadavky musí být úplné, jednoznačné a nesmí být navzájem v rozporu[5].

Hodnocení kapitoly 7.3.2 – 30%

Slovní hodnocení: Požadavky na změny SW, pokud bychom uvažovali za produkt plánování návrhu a vývoje e-shop (tedy virtuální nákupní středisko) jsou shromažďovány u pracovníků call centra, zákaznického oddělení a obchodního oddělení. Nejsou o nich vedeny ucelené záznamy, jsou řešeny nahodile a dle potřeby.

Výstupy z návrhu a vývoje (kapitola 7.3.3 dle normy)

Výstupy z návrhu a vývoje musí být poskytovány ve formě, která je vhodná pro ověřování vůči vstupům pro návrh a vývoj. Výstupy musí být před uvolněním schváleny.

Výstupy z návrhu a vývoje musí

- a) splňovat požadavky na vstupy pro návrh a vývoj,
- b) poskytovat vhodné informace pro nákup, výrobu a poskytování služeb,

- c) obsahovat přejímací kritéria pro produkt nebo se na ně odkazovat a
- d) specifikovat charakteristiky produktu, které jsou zásadní pro jeho bezpečné a správné používání [5].

Hodnocení kapitoly 7.3.3 – 70%

Slovní hodnocení: Požadavky na změny software předává odpovědný pracovník spolupracující externí společnosti. Vždy jsou sepsány emailem, dílčí změny jsou konzultovány i telefonicky a nejsou vždy přesně zaznamenány do protokolu. Přejímací kritéria většinou obsahují původní zadávací požadavek, který v písemné formě existuje, doplněný o dílčí požadavky vzniklé v průběhu řešení daného problému. Můžou zde vznikat nejasnosti právě díky častým telefonickým konzultacím, které nemusí být vždy zcela správně zaznamenány.

Přezkoumání návrhu a vývoje (kapitola 7.3.4 dle normy)

Ve vhodných etapách se musí, v souladu s plánovanými činnostmi (viz 7.3.1), provádět systematická přezkoumání návrhu a vývoje, aby

- a) byla vyhodnocována schopnost výsledků návrhu a vývoje plnit požadavky a
- b) byly identifikovány všechny problémy a byla navržena nezbytná opatření.

Mezi účastníky těchto přezkoumání musí být představitelé funkcí, kterých se týkají jednotlivé etapy přezkoumávaného návrhu a vývoje. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích přezkoumání a o jakýchkoli nezbytných opatřeních (viz 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 7.3.4 – 40%

Slovní hodnocení: Kontrolování a testování navrhovaných změn, tedy ve vývoji software se provádí. Provádí ho pověřený pracovník Astratexu ve spolupráci s pracovníkem oddělení, kterého se požadovaná změna, tedy vývoj, týká. Nalezené chyby jsou sepsány a znovu konzultovány s externí firmou poskytující tuto službu. Ucelený přehled/záznam o takových změnách a testech není veden. Informace jsou u pověřeného pracovníka IT.

Ověřování návrhu a vývoje (kapitola 7.3.5 dle normy)

Ověřování musí být prováděno v souladu s plánovanými činnostmi (viz 7.3.1) tak, aby bylo zajištěno, že výstupy z návrhu a vývoje splňují požadavky na vstupy pro návrh a vývoj. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích ověřování a o všech nezbytných opatřeních (viz 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 7.3.5 – 10%

Slovní hodnocení: Záznamy o tomto jsou vedeny jen v emailové komunikaci s dodavatelem software. Jsou málo dostupné a ve stavu, v jakém jsou vedeny, neposkytují ucelený přehled.

Validace návrhu a vývoje (kapitola 7.3.6 dle normy)

Validace návrhu a vývoje musí být prováděna v souladu s plánovanými činnostmi tak, aby bylo zajištěno, že výsledný produkt je schopen plnit požadavky specifikovaného nebo zamýšleného použití, pokud je toto použití známo. V případě, že je to proveditelné, musí být validace dokončena před dodáním nebo implementací produktu. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích validace a o všech nezbytných opatřeních (viz 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 7.3.6 – 10%

Slovní hodnocení: Schválení probíhá po etapách, záznamy jsou vedeny v emailové komunikaci. Jsou málo dostupné a neposkytují rychlý ucelený přehled. Schválení vedením společnosti probíhá často jen ústně. Se schvalováním není možné čekat na jednotlivé porady vedení, je vhodné určit jednoho člena vedení společnosti, který bude za schvalování zodpovídat.

Řízení změn návrhu a vývoje (kapitola 7.3.7 dle normy)

Změny návrhu a vývoje musí být identifikovány a musí být o nich vytvářeny a udržovány záznamy. Změny musí být vhodným způsobem přezkoumány, ověřovány, popřípadě validovány a před uplatněním schváleny. Přezkoumání změn návrhu a vývoje musí zahrnovat hodnocení vlivu změn na základní součásti a na produkty, které již byly

dodány. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích přezkoumání změn a o všech nezbytných opatřeních (viz 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 7.3.7 – 10%

Slovní hodnocení: Veškeré probíhající změny jsou evidovány pouze odpovědným pracovníkem v jeho emailové komunikaci, případně zaznamenány dodatečně pokud se jednalo o telefonickou konzultaci a návrh změn. V procesu návrhu a vývoje změn v SW je jich velké množství, ucelený přehled není veden.

Nákup (kapitola 7.4 dle normy)

Proces nákupu (kapitola 7.4.1 dle normy)

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nákup. Typ a rozsah nástrojů řízení aplikovaných na dodavatele a na nakupovaný produkt musí být závisle na vlivu nakupovaného produktu na následné realizaci produktu nebo na konečný produkt.

Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich výběr, hodnocení rizik a opakované hodnocení. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení (viz 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 7.4.1 – 10%

Slovní hodnocení: Dodavatelé nejsou vybíráni dle stanovených a popsanych kritérií, ale spíše pocitově a dle referencí. Nehodnotí se rizika. Nejsou určena pravidla hodnocení.

Informace pro nákup (kapitola 7.4.2 dle normy)

Informace pro nákup musí popisovat produkt, který má být nakoupen a podle okolností má zahrnovat:

- a) požadavky na schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení,
- b) požadavky na kvalifikaci pracovníků,
- c) požadavky na systém managementu kvality.

Organizace musí zajistit přiměřenost specifikovaných požadavků na nákup dříve než je sdělí dodavateli [5].

Hodnocení kapitoly 7.4.2 – 30%

Slovní hodnocení: Bohužel i zde je postupováno spíše dle pocitů, přesto na spodní prádlo existují určité interní předpisy a obecné zažité požadavky. Výběr a nákup je uskutečňován zkušenými pracovníky obchodního oddělení a po dohodě s vedením společnosti, bohužel bez centrálně vedených záznamů a přímo popsanych pravidel. Tato oblast je závislá na zkušenosti pracovníků.

Ověřování nakupovaného produktu (kapitola 7.4.3 dle normy)

Organizace musí stanovovat a uplatňovat inspekční nebo jiné činnosti nezbytné pro zajištění toho, že nakupovaný produkt splňuje specifikované požadavky nákupu.

V případě, že organizace nebo její zákazník zamýšlí provést ověřování v prostorách dodavatele, musí organizace v informacích pro nákup uvést zamýšlený průběh ověřování a způsob uvolnění produktu [5].

Hodnocení kapitoly 7.4.3 – 60%

Slovní hodnocení: Produkty se ověřují, jsou popsány při objednávání přesné specifikace, inspekční návštěvy u dodavatele ve smyslu interních auditů jsou plánovány a uskutečňovány při ověřování nového dodavatele. Následně již jen výjimečně.

Výroba a poskytování služeb (kapitola 7.5 dle normy)

Řízení výroby a poskytování služeb (kapitola 7.5.1 dle normy)

Organizace musí plánovat a realizovat výrobu a poskytování služeb za řízených podmínek. Řízené podmínky podle okolností zahrnují:

- a) dostupnost informací, které popisují charakteristiky produktu,
- b) dostupnost potřebných pracovních instrukcí,
- c) používání vhodného zařízení,
- d) dostupnost a používání monitorovacího a měřicího zařízení,
- e) implementaci monitorování a měření,

- f) implementaci činností při uvolňování produktu, při jeho dodávání a po jeho dodání [5].

Hodnocení kapitoly 7.5.1 – 50%

Slovní hodnocení: Informace jsou podrobně uváděny u jednotlivých produktů i centrálně na internetových stránkách, jsou dobře dostupné. Pracovní instrukce jsou dostupné jen v některých procesech. Monitorovací a měřicí zařízení zatím není řešeno, některá měření mohou být výstupem přímo ze SW.

Validace procesů výroby a poskytování služeb (kapitola 7.5.2 dle normy)

Organizace musí validovat všechny procesy výroby a poskytování služeb v případě, že nelze výsledný postup ověřovat následným monitorováním nebo měřením a nedostatky se tak projevují až poté, co je produkt používán nebo poté, co je služba dodána.

Validací musí být prokázána schopnost těchto procesů dosahovat plánované výsledky.

Pro tyto procesy musí organizace stanovit mechanismy, které mohou podle okolností zahrnovat:

- a) stanovení kritérií pro přezkoumání a schvalování procesů,
- b) schválení zařízení a kvalifikace pracovníků,
- c) použití specifických metod a postupů,
- d) požadavky na záznamy,
- e) opakované validace [5].

Hodnocení kapitoly 7.5.2 – 50%

Slovní hodnocení: Část procesů provádí přímo k tomu vytvořený SW, objednávka, přezkoumání správnosti, data pro zpracování dané objednávky, ale tento postup není popsán a výstupy z něj nejsou zpracovávány.

Identifikace a sledovatelnost (kapitola 7.5.3 dle normy)

Organizace musí podle okolností během realizace produktu vhodnými prostředky produkt identifikovat.

Organizace musí v průběhu realizace produktu identifikovat stav produktu s ohledem na požadavky monitorování a měření.

V případě, že je požadována sledovatelnost, musí organizace řídit jednoznačnou identifikaci produktu a o této identifikaci vytvářet a udržovat záznamy (viz 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 7.5.3 – 90%

Slovní hodnocení: Je zaveden systém čárových kódů ve skladovém hospodářství, produkt je možné identifikovat v každé jednotlivé fázi expedice. Pohyb produktu je sledován systémem, do kterého pracovníci společnosti zaznamenávají, v jaké fázi se právě objednávka nachází. Celé toto sledování je řešeno software, není třeba vytvářet papírové průvodky, bylo by to nákladné a zbytečné.

Majetek zákazníka (kapitola 7.5.4 dle normy)

Organizace musí pečovat o majetek zákazníka, pokud je pod kontrolou organizace nebo pokud jej organizace používá. Organizace musí identifikovat, ověřovat, chránit a zabezpečovat majetek zákazníka poskytnutý k použití s produktem nebo k začlenění do produktu.

Jestliže se jakýkoliv majetek zákazníka ztratí, poškodí nebo se jiným způsobem zjistí, že je nevhodný k použití, musí tento fakt organizace oznámit zákazníkovi a musí o tom vytvářet a udržovat záznamy (viz 4.2.4) [5].

Hodnocení kapitoly 7.5.4 – 80%

Slovní hodnocení: Majetkem zákazníka je zboží, které prochází reklamací. Je vždy popsáno, přiřazen reklamační protokol a označeno. V případě problémů s reklamací (např. nedodržena zákonná doba) je zákazníkovi uhrazena celá cena, je to riziko, které na sebe bere Astratex, protože spokojený zákazník je důležitější. Centrální evidence reklamací dodavatelských i odběratelských je vedena na obchodním oddělení. Reklamace ale prochází třemi odděleními a ucelený systém není zaveden. Je postaven na dostatečné komunikaci mezi jednotlivými odpovědnými pracovníky oddělení a není automatizován.

Uchovávání produktu (kapitola 7.5.5 dle normy)

Organizace musí uchovávat produkt v průběhu interních operací a dodání produktu na zamýšlené místo tak, aby byla udržována jeho shoda s požadavky. Podle okolností musí uchovávání produktu zahrnovat identifikaci, manipulaci, balení, skladování a ochranu. Tímto způsobem musí být uchovávány také základní součásti produktu [5].

Hodnocení kapitoly 7.5.5 – 100%
--

Slovní hodnocení: Ve společnosti Astratex je zaveden systém čárových kódů, skladové hospodářství je na vysoké úrovni a ve vhodných prostorách. V minulosti byly provedeny i změny uspořádání skladů, předcházejících i navazujících činností tak, aby došlo k časovým úsporám při expedici produktů.

Řízení monitorovacího a měřicího zařízení (kapitola 7.6 dle normy)

Organizace musí určovat monitorování a měření, které bude prováděno a monitorovací a měřicí zařízení, které je potřebné pro poskytování důkazů o shodě produktu se stanovenými požadavky.

Organizace musí stanovovat procesy, které zajistí, že monitorování a měření může být prováděno a je prováděno způsobem, který je v souladu s požadavky na monitorování a měření.

V případě, že je nezbytné zajistit platné výsledky, musí být měřicí zařízení:

- a) ve specifikovaných intervalech nebo před použitím kalibrováno nebo ověřováno nebo obojí podle etalonů navázaných na mezinárodní nebo národní etalony, v případě, že takové etalony neexistují, musí se základ použitý pro kalibraci nebo ověřování zaznamenat (viz 4.2.4),
- b) justováno nebo podle potřeby opakovaně justováno,
- c) identifikováno tak, aby bylo možné určit stav kalibrace,
- d) zabezpečeno před takovým seřizením, které by narušilo platnost výsledků měření,
- e) chráněno před poškozením a znehodnocením v průběhu manipulace, údržby a skladování.

Kromě toho musí organizace posuzovat a vytvářet záznamy o posuzování platnosti předchozích výsledků měření, v případě, že se zjistí, že zařízení neodpovídá

požadavkům. Organizace musí u dotčeného zařízení a u každého dotčeného produktu přijmout příslušná opatření.

Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích kalibrace a ověřování (viz 4.2.4).

Jestliže se při monitorování a měření specifikovaných požadavků používá počítačový software, musí být potvrzena jeho schopnost plnit zamýšlené použití. Toto potvrzení musí být provedeno před počátečním použitím a podle potřeby se musí opakovat [5].

Hodnocení kapitoly 7.6 – 80%

Slovní hodnocení: Výrobky nejsou měřeny speciálními měřidly, je kontrolována velikost dle obvyklé stupnice velikostí, např. obvod hrudníku u podprsenek. Záznamy o tom vedeny nejsou, jen v případě neshody – reklamace vůči dodavateli. Vzhledem k neexistenci zákonných požadavků na velikosti jsou zaměstnanci společnosti nuceni hodnotit tyto parametry odhadem a dle zkušeností. Navíc se občas liší deklarované velikosti jednotlivých výrobců mezi sebou. Pak je společnost požádá o přečíslování a o nápravu situace.

5.5 Kapitola 8 - Měření, analýza a zlepšování

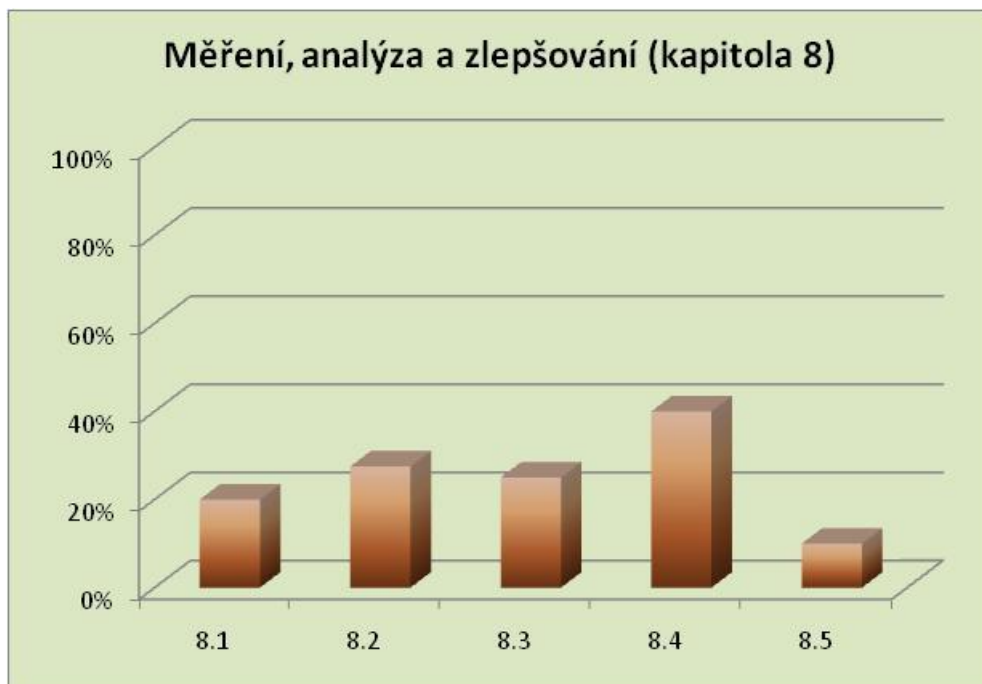
Statistické metody nejsou určeny, monitoruje a měří se nesourodě a často nahodile, přesto je ve společnosti k dispozici velké množství měření a výstupů z takových měření. Množství využitelných dat bohužel není dostatečně a správně analyzováno.

Spokojenost zákazníka se měří a je pravidelně vyhodnocována, tuto oblast lze však výrazně zlepšit. Reklamace jsou vyřizovány a zaznamenávány odpovědnými pracovníky jednotlivých oddělení.

Celkově se velmi málo dokumentují prováděné akce, které nezaznamenává přímo SW, mnohé nejasnosti se pak vyřeší jen díky zkušenostem pracovníků, kteří se s podobným problémem již v praxi setkali.

Interní audity zatím ve společnosti neprobíhají a nejsou určeny procesy managementu kvality.

Celkové hodnocení úrovně plnění kapitoly 5 ČSN EN ISO 9001 je 24%.



Graf 5: Hodnocení kapitoly 8 – Měření, analýza a zlepšování

Požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a jejich hodnocení:

Obecně (kapitola 8.1 dle normy)

Organizace musí plánovat a implementovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné:

- a) pro prokazování shody s požadavky na produkt,
- b) pro zajišťování shody systému managementu kvality,
- c) pro neustálé zvyšování efektivnosti systému managementu kvality.

To musí zahrnovat určení aplikovatelných metod, včetně statistických metod, a rozsah jejich použití [5].

Hodnocení kapitoly 8.1 – 20%

Slovní hodnocení: Statistické metody nejsou určeny, monitoruje a měří se nesourodě a často nahodile, přesto se měří a k dispozici je velké množství dat. Větší část sběru dat je zakomponována přímo do používaného SW. V případě návrhu nových měření se již uvažuje tak, aby bylo možné využít stávající data a stávající SW.

Monitorování a měření (kapitola 8.2 dle normy)

Spokojenost zákazníka (kapitola 8.2.1 dle normy)

Organizace musí, jako jeden ze způsobů měření výkonnosti managementu kvality, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, ohledně toho zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací musí být stanoven [5].

Hodnocení kapitoly 8.2.1 – 70%

Slovní hodnocení: Spokojenost zákazníka se měří porovnáváním počtu vráceného zboží, reklamací a osobních poznámek zákazníků. Spokojenost je pravidelně 2x ročně hodnocena slovně na poradě vedení společnosti, není stanoven přesný postup získávání informací od zákazníka. Není rozesílán dotazník spokojenosti. Je zde velký prostor pro zlepšení a zpřesnění informací.

Interní audit (kapitola 8.2.2 dle normy)

Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity tak, aby se stanovilo, zda systém managementu kvality:

- a) vyhovuje plánovanému uspořádání (viz 7.1), požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu kvality, které stanovila organizace,
- b) je efektivně implementován a je udržován.

Program auditů musí být plánován s ohledem na stav a důležitost procesů a oblastí, které mají být podrobeny auditu, stejně jako na výsledky předchozích auditů. Kriteria auditu, předmět auditu, četnost a metody auditu musí být jasně stanoveny. Volba auditorů a provádění auditu musí zajistit objektivitu a nestrannost procesu auditu. Auditóři nesmí provádět audit své vlastní práce.

Musí být vytvořen dokumentovaný postup, který stanovuje odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditu, vytváření záznamu a podávání zpráv o výsledcích.

O auditech a jejich výsledcích musí být vytvářeny a udržovány záznamy (viz 4.2.4).

Management odpovědný za auditovanou oblast musí zajistit, aby byly bez zbytečných průtahů provedeny jakékoliv nezbytné nápravy a nápravná opatření tak, aby byly odstraněny zjištěné neshody a jejich příčiny.

Mezi následné činnosti musí být zahrnuto ověřování provedených opatření a předložení zprávy o výsledcích ověřování (viz 8.5.2) [5].

Hodnocení kapitoly 8.2.2 – 0%

Interní audity zatím neprobíhají.

Monitorování a měření procesů (kapitola 8.2.3 dle normy)

Organizace musí aplikovat vhodné metody monitorování a podle okolností také měření procesů systému managementu kvality. Tyto metody musí prokazovat schopnost procesů dosahovat plánované výsledky. Nejsou-li plánované výsledky dosaženy, musí být učiněna vhodná náprava a provedeno nápravné opatření [5].

Hodnocení kapitoly 8.2.3 – 0%

Slovní hodnocení: Nejsou určeny procesy managementu kvality a jejich monitorování.

Monitorování a měření produktu (kapitola 8.2.4 dle normy)

Organizace musí monitorovat a měřit charakteristiky produktu tak, aby se ověřila, zda byly požadavky na produkt splněny. Toto musí být prováděno v příslušných etapách procesu realizace produktu v souladu s plánovaným uspořádáním činností (viz 7.1). Musí být udržovány důkazy o shodě přejímacími kritérii.

V záznamech musí být uvedena osoba schvalující uvedení produktu pro jeho dodání zákazníkovi (viz 4.2.4). Uvolnění produktu a dodání služby nesmí pokračovat, dokud nejsou uspokojivě dokončeny plánované činnosti (viz 7.1), pokud to příslušný orgán, popřípadě zákazník neschválil jinak [5].

Hodnocení kapitoly 8.2.4 – 40%

Slovní hodnocení: Produkt se v průběhu procesu nemění, jedná se o službu. Pohyb produktu je sledován systémem, do kterého pracovníci společnosti zaznamenávají, v jaké fázi se právě objednávka nachází.

Řízení neshodného produktu (kapitola 8.3 dle normy)

Organizace musí zajišťovat, že produkt, který neodpovídá stanoveným požadavkům, je identifikován a je řízen tak, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání. Prvky řízení a související odpovědnosti a pravomoci pro zacházení s neshodným produktem musí být stanoveny v dokumentovaném postupu.

Tam, kde je to možné musí organizace nakládat s neshodným produktem jedním nebo více z následujících způsobů:

- a) přijetím opatření k odstranění zjištěné neshody,
- b) schválením jeho používání, uvolnění nebo přijetí s výjimkou udělenou příslušným orgánem a je-li to proveditelné, zákazníkem,
- c) přijetím opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití nebo aplikaci,
- d) přijetím opatření, které je vhodné vzhledem k důsledkům, nebo potencionální důsledkům neshodného produktu v případě, že je neshoda produktu zjištěna následně potom co započalo jeho dodávání nebo používání.

Je-li neshodný produkt opraven, musí být podroben opakovanému ověřování tak, aby se prokázala shoda s požadavky.

Musí být vytvářeny a udržovány (viz 4.2.4) záznamy o povaze neshod a o všech provedených následných opatřeních, včetně uvedených výjimek [5].

Hodnocení kapitoly 8.3 – 25%

Slovní hodnocení: Neshodný výrobek je v tomto případě vrácený výrobek z důvodu reklamace. Nejedná se o vrácený výrobek z důvodu špatně zvolené velikosti, kdy zákazník má právo výrobek do určité doby bezplatně vrátit nebo vyměnit. Řešení reklamací je popsáno, reklamační protokol existuje.

Analýza dat (kapitola 8.4 dle normy)

Aby se prokázala vhodnost a efektivnost systému managementu kvality a aby se vyhodnotilo, kde lze uskutečňovat neustálé zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, musí organizace určovat, shromažďovat a analyzovat vhodná data. Toto musí zahrnovat data získávaná jako výsledek monitorování a měření a data z jiných relevantních zdrojů.

Analýza dat musí poskytovat informace týkající se:

- a) spokojenosti zákazníka (viz 8.2.1),

- b) shody s požadavky na produkty (viz. 8.2.4),
- c) charakteristik a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření (viz 8.2.3 a 8.2.4),
- d) dodavatelů (viz 7.4) [5].

Hodnocení kapitoly 8.4 – 40%

Slovní hodnocení: Probíhají částečné analýzy, nejsou plánovány, vyplývají z okamžité potřeby společnosti zlepšit danou oblast. Analýzy dat se neplánují dopředu a jednotlivé oblasti se zlepšují dle okamžité potřeby.

Zlepšování (kapitola 8.5 dle normy)

Neustálé zlepšování (kapitola 8.5.1 dle normy)

Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému managementu kvality prostřednictvím využívání politiky kvality, cílů kvality, výsledků auditů, analýzy dat, nápravných a preventivních opatření a přezkoumávání systému managementu [5].

Hodnocení kapitoly 8.5.1 – 0%

Slovní hodnocení: Systém managementu kvality není dosud zaveden, politika kvality a cíle kvality jsou teprve tvořeny a budou součástí příručky jakosti společnosti vytvořené před certifikací na ČSN EN 9001.

Nápravná opatření (kapitola 8.5.2 dle normy)

Organizace musí provádět opatření pro odstranění příčin neshod tak, aby nedocházelo k jejich opětovnému výskytu. Nápravná opatření musí být přiměřená důsledkům zjištěných neshod.

Musí být vytvořen dokumentovaný postup, kterým se stanoví požadavky na:

- a) přezkoumání neshod (včetně stížností zákazníka),
- b) určování příčin neshod,
- c) vyhodnocování potřeb opatření, kterými se zajistí, že se neshody znovu nevyskytnou,
- d) určování a implementaci potřebných opatření,

- e) záznamy výsledků provedených opatření (viz 4.2.4),
- f) přezkoumávání efektivnosti provedených nápravných opatření [5].

Hodnocení kapitoly 8.5.2 – 20%

Slovní hodnocení: Většina neshod se nedokumentuje, jsou brány jen jako podněty pro zlepšení. Nápravná opatření se uplatňují pouze v případě reklamace.

Preventivní opatření (kapitola 8.5.3 dle normy)

Organizace musí určit opatření k odstranění příčin potencionálních neshod tak, aby se zabránilo jejich výskytu. Preventivní opatření musí být přiměřená důsledkům potencionálních problémů.

Musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení požadavků na:

- a) určování potencionálních neshod a jejich příčin,
- b) vyhodnocování potřeb k zabránění výskytu neshod,
- c) určování a implementaci potřebných opatření,
- d) záznamy výsledků provedených opatření (viz 4.2.4),
- e) přezkoumávání efektivnosti provedených preventivních opatření [5].

Hodnocení kapitoly 8.5.3 – 10%

Slovní hodnocení: Nedokumentuje se, řeší se jen díky zkušenostem pracovníků. Skutečností je, že díky dobré komunikaci ve společnosti je většina navržených opatření opravdu zavedena do praxe.

6 Návrh procesů, které budou součástí ISO

Dojít k návrhu seznamu procesů, které budou součástí ISO, znamená naplánovat vlastně celý postup zavádění ISO a zabývat se jím tak podrobně, jak jen to je možné. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti Astratex bylo již rozhodnuto o zavádění ISO, dala se tato činnost spojit s vlastním tvořením příručky jakosti, která je nedílnou součástí dokumentace nutné k žádosti o certifikaci.

Po provedení srovnávací analýzy s ČSN EN ISO 9001 bylo rozhodnuto, že bude vyřazena pouze jediná oblast a tou je podkapitola z Realizace produktu, kapitola 7.3 Návrh a vývoj. Vyřazena byla na doporučení poradce z certifikační společnosti, který upozornil na větší problematiku oblasti tím, že je obsluhována převážně externí firmou. Přesto bude proces vývoje sledován a budou i u něj postupně uplatňovány zásady managementu jakosti a řízených dokumentů. V dalších letech pak bude možnost ho do systému zařadit a nechat certifikovat.

Ostatní kapitoly byly ponechány beze změn a budou součástí příručky jakosti společnosti Astratex s.r.o.. Jedná se tedy o kapitoly, včetně vnořených podkapitol:

- Systém managementu kvality
- Odpovědnosti managementu
- Management zdrojů
- Realizace produktu nebo služby
- Měření, analýza a zlepšování

6.1 Stanovení postupu zavádění ISO

6.1.1 Vytvoření seznamu podnikatelských aktivit společnosti

Společnost Astratex se zabývá nákupem spodního prádla, jeho skladováním a internetovým prodejem, tedy distribucí. Samozřejmě poskytuje i poprodejní servis jako je např. výměna zboží, vrácení zboží, reklamace.

6.1.2 Proškolení a zapojení pracovníků

Bez správného vysvětlení důvodů, které vedení společnosti vedly k rozhodnutí o zavedení systému ISO pracovníkům ve všech vrstvách společnosti, nelze vůbec tak velkou akci začít. Je třeba všem lidem vysvětlit důvody takového rozhodnutí a předpokládané přínosy, je třeba s nimi diskutovat a proškolit je nejlépe nenásilnou formou. Teprve když si vedení je jisto, že myšlenku pochopili i řadoví pracovníci, může

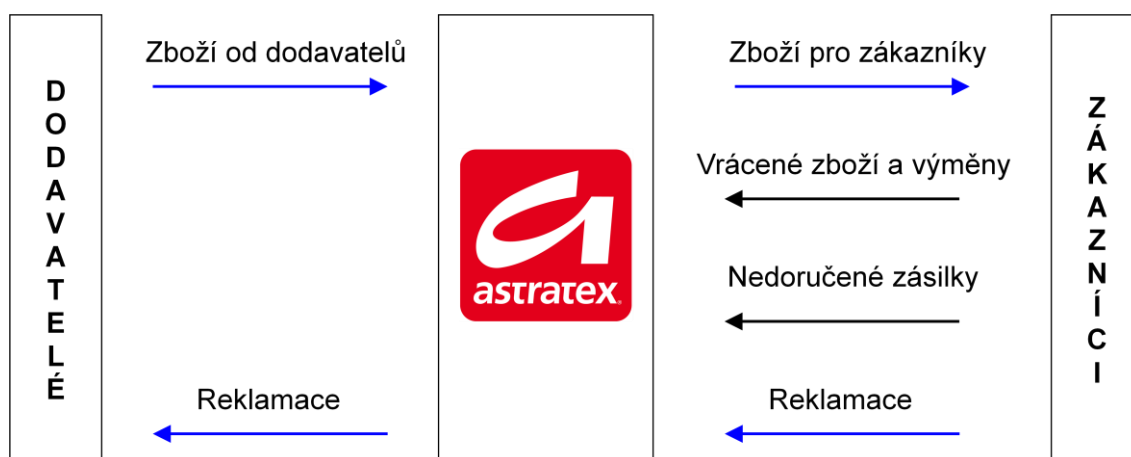
přistoupit k dalšímu kroku, kterým je popis vlastních procesů. Na tomto kroku se totiž všichni pracovníci podílejí a bez jejich přispění by informace mohly být zkreslené a zavádějící.

Společnost Astratex zvolila jako formu školení krátká společná setkání v zasedací místnosti po 6-10 lidech, kde bylo provedeno školení přímo pracovníkem jedné z certifikačních společností a následně byla vedena diskuse. Školitel seznámil přítomné s požadavky normy, s obecným postupem zavádění systému do praxe a uvedl mnoho příkladů z praxe. Každému z těchto sezení byl přítomen někdo z vedení společnosti, aby se zapojil do následné diskuse a dal tím na vědomí, že vedení společnosti si za rozhodnutím stojí a je přesvědčeno o jeho správnosti a přínosnosti. Tato školení byla celkem tři a nejužitečnější vždy byla následná diskuse.

V této fázi byl také určen představitel managementu, který bude zodpovědný za zavedení a následné udržování systému ISO. Bylo také rozhodnuto, že po 3 měsících zavádění bude zhodnoceno, zda je možné, aby tuto práci vykonával, nebo zda bude nutné přijmout nového pracovníka.

6.1.3 Vytvoření procesního modelu systému jakosti

Procesy probíhající ve společnosti Astratex byly postupně popisovány a pro názornost schematicky zakreslovány.



Obr 8: Schéma logistiky internetového obchodu

Hlavním procesem je zde dodání objednaného zboží zákazníkovi. Dalšími procesy pak jsou například dodávky zboží od dodavatelů, reklamace dodavatelské,

reklamace zákaznické. Při zavádění a popisu procesů bylo dbáno na to, aby již od počátku zavádění systému byla veškerá dokumentace v co možná nejjednodušší formě, lehce pochopitelná pro každého ze zaměstnanců společnosti.

Při popisu těchto procesů byly identifikovány a sepsány také řídicí a podpůrné činnosti, které musí vedení společnosti zajistit. Vrcholové vedení musí především dbát na to, aby stanovilo politiku jakosti, plánovalo cíle včetně stanovení cílových hodnot, pravidelně přezkoumávalo systém managementu jakosti a správně řídilo zdroje. Nesmí zapomenout ani na zajišťování dostupnosti zdrojů a inovací a včasné stanovení povinností a pravomocí jednotlivým funkcím. V oblasti zajišťování lidských zdrojů je třeba stanovit zásady komunikace a komunikačních cest a nezapomenout na sdělování zákonných požadavků a předpisů zaměstnancům a zákazníkům.

Úkoly a činnosti, které vedení společnosti bude vykonávat, budou podrobněji sepsány v příručce jakosti, která je nedílnou součástí celého systému managementu jakosti a přechodu na normu ČSN EN ISO 9001.

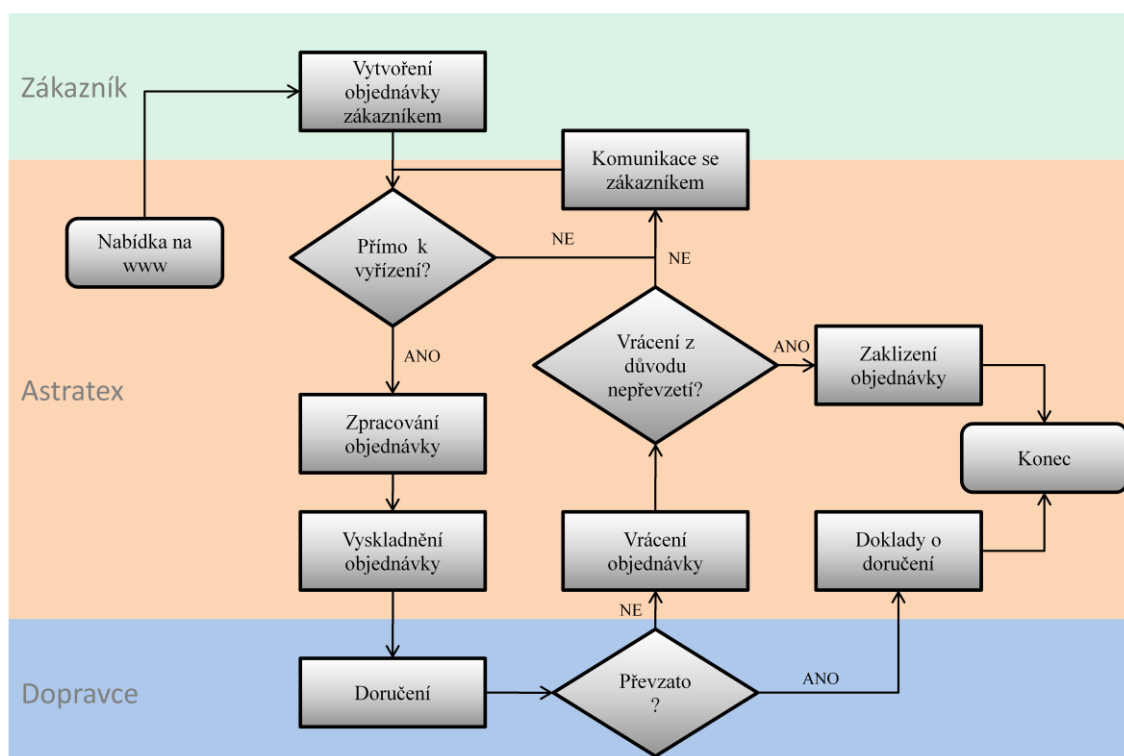
6.1.4 Popis procesů ve společnosti

V tomto kroku přípravy na ISO je nutné detailně probrat jednotlivé procesy a rozhodnout které procesy spadají do kterého článku normy. Ty budou pak tvořit základ Příručky jakosti. Při tomto popisu také můžeme narazit na prvky, které v normě jsou a ve společnosti ne. Pak je nutné tyto prvky do dokumentace dopracovat, nebo rozhodnout, že nebudou součástí managementu jakosti společnosti.

Základem pro tuto činnost byla vlastní analýza stavu managementu jakosti ve společnosti popsaná podrobně v kapitole 5.

Každý pracovník v této fázi popsal svůj pracovní postup a byly tvořeny vývojové diagramy jednotlivých činností. Následně byly činnosti seřazeny přehledně, jak jdou za sebou a dořešeny případné nejasnosti na rozhraních procesů. Duplicitní činnosti byly identifikovány a následně vyřazeny. Tato část byla jednou z nejpřínosnějších v komunikaci mezi pracovníky, protože jim ukázala, že i ostatní mají svoje problémy při vytváření těchto popisů a že jsou všichni spojeni v jeden fungující celek a bez sebe vzájemně nebudou moci správně fungovat.

Níže je uvedeno základní schéma procesu prodeje spodního prádla přes internet. Podrobnější znázornění procesů a jejich propojení je znázorněno v příloze č. 1



Obr 9: Schéma základního procesu – dodávka spodního prádla

6.1.5 Návrh monitoringu a měření stanovených cílů

Při vyhodnocování a sběru dat bychom se měli zabývat takovými informacemi, které nutně potřebujeme ke zhodnocení stanovených cílů, nebo které jsou zásadní pro další směřování společnosti. Cíle musí být stanoveny měřitelné a takové, které povedou k neustálému zlepšování procesů ve společnosti a tím i ke spokojenosti zákazníka. Pro začátek je dobré, stanovit si postupné a mírné cíle, tak aby realizace takových vylepšení byla snadnější. Tím se zavede firemní přístup systematického vylepšování. V první fázi návrhu cílů bylo vedením společnosti při brainstormingu vygenerováno množství požadavků, které z velké části neodpovídalo požadavkům společnosti jako takové, ale požadavkům jednotlivých oddělení, následně tedy byla provedena zásadní redukce a znovu probrána data, která jsou k dispozici a která jsou vhodná pro stanovení celkových dlouhodobých cílů. Následně byla stanovena politika jakosti takto:

PRODUKT: Přinášet na trh takové produkty, které mají očekávané užité vlastnosti, jsou průběžně inovovány v souladu s aktuálními trendy a maximálně naplňují požadavky zákazníků, vedoucí k jejich spokojenosti.

PROCESY: Zdokonalovat procesní řízení tím, že veškeré činnosti budou řádně plánovány, realizovány a kontrolovány tak, aby vždy docházelo k časové a nákladové optimalizaci, a tím i k neustálému zlepšování procesů.

KOMUNIKACE: U všech zaměstnanců vybudovat vědomí závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti, současně s tím vybudovat i vědomí spoluodpovědnosti za výsledky v oblasti spokojenosti zákazníka. Vytvořit co nejlepší podmínky pro efektivní komunikaci mezi společností, jejími zákazníky, zaměstnanci a okolím tak, aby vzájemné potřeby, přání a očekávání byly vyslyšeny a byla k nim vždy zajištěna včasná a odpovídající odezva.

6.1.6 Kompletace dokumentace

Základním smyslem přechodu na systém managementu jakosti dle ISO není přidělovat pracovníkům práci a vymýšlet papíry. Smyslem je popsat současný stav a systém případně maximálně zjednodušit. Klíčové činnosti firmy by měly být popsány jednoduše. Odpovědnosti jednotlivých pracovníků by měly být jasné a pochopitelné.

Celá dokumentace systému by měla lidem pomáhat, být příručkou ve chvíli kdy si nevědí rady, měla by obsahovat názorné obrázky, fotografie, návodky. Také by měla být pro odpovědného pracovníka, který ji bude udržovat, snadno zpracovatelná.

Ve společnosti Astratex je zavedena počítačová síť, všichni pracovníci počítače nějakým způsobem používají a jsou zvyklí je používat, proto bylo rozhodnuto zavést systém přímo v počítači a vyhnout se většímu množství papírů. Dokonce většina operací je přímo zaznamenávána do počítače, takže je to vhodné. Minimum papírů je žádaný výstup.

V této fázi bylo nutné projít znovu jednotlivé činnosti s pracovníky i vedoucími, do jejichž resortu spadají a zkontrolovat jejich smysluplnost a funkčnost. Následně byla tvořena konečná verze příručky jakosti a oficiálně postupně vydávány dokumenty, které budou součástí ISO.

6.1.7 Předaudit

Společnost Astratex po svém rozhodnutí o zavedení systému managementu jakosti vybrala certifikační společnost, který po celou dobu zavádění systému bude poskytovat poradenství a bude následně přímo provádět předaudit, což je prověření celého nastaveného systému před vlastním auditem.

6.2 Časový plán zavádění ISO 9001

K rozhodnutí o zavedení ISO došlo v srpnu roku 2010 a od té doby se postupně dělaly další a další kroky k zavedení. Po vypracování Seznamu aktivit společnosti a proškolení zaměstnanců došlo k druhému přehodnocení a potvrzení rozhodnutí ze srpna 2010. V tabulce označeno zeleně. Jednalo se o kritický bod, kdy celá dosavadní námaha mohla být vedením společnosti vyhodnocena jako neefektivní. Není zvykem, aby bylo rozhodnutí znovu zvažováno, někteří členové vedení společnosti si toto však dali do podmínky podpory celého projektu.

Tabulka 1: Časový plán zavádění ČSN EN ISO 9001

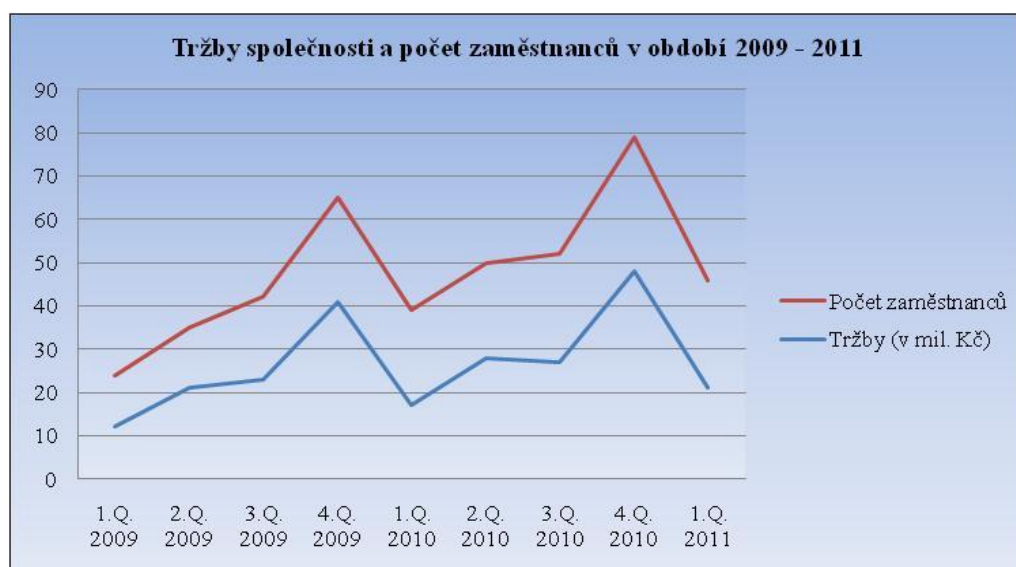
Časový plán zavádění ISO 9001	2010					2011								
	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září
Rozhodnutí vedení														
Analýza současného stavu														
Seznam aktivit společnosti														
Proškolení pracovníků														
Potvrzení rozhodnutí vedení														
Procesní model														
Popis procesů ve společnosti														
Monitoring a měření														
Kompletace dokumentace														
Kontrola funkčnosti														
Předaudit														

7 Návrh měření pro sledování jakosti

7.1 Zdraví společnosti

Pro sledování základního zdraví společnosti a trend jejího vývoje byly navrženy tyto ukazatele: Tržby společnosti, počet zaměstnanců, produktivita práce, poměr zadluženosti, rentabilita tržeb, rentabilita nákladů.

Jedná se o data, která ve společnosti Astratex existují a lze je využít, pouze je nutné je shromáždit a následně analyzovat. Pro srovnávání a následné určení cílů pro následující období bylo stanoveno, že data budou zpětně zhodnocena za poslední dva roky (2010 a 2009), hodnocení bude čtvrtletní. Vzhledem ke vhodnosti nezveřejnění citlivých informací jsem byla požádána neuvádět zde poměr zadluženosti, rentabilitu tržeb a rentabilitu nákladů.

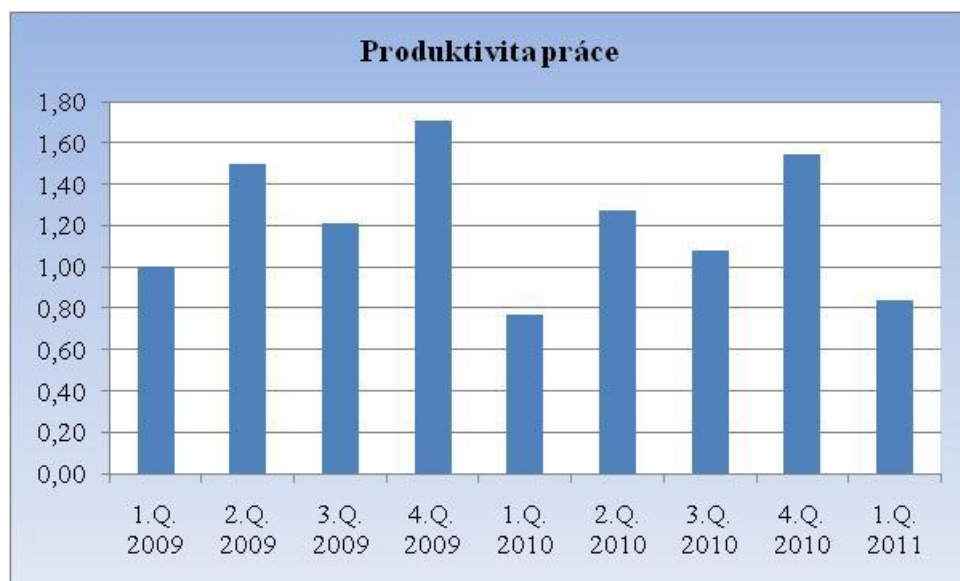


Graf 6: Vývoj tržeb společnosti Astratex za jednotlivá čtvrtletí, vývoj počtu zaměstnanců společnosti Astratex za jednotlivá čtvrtletí

Produktivita práce = tržby společnosti za dané období / přepočtený počet zaměstnanců za dané období. Přepočtený počet zaměstnanců znamená skutečný stav včetně brigádníků a zkrácených úvazků přepočtený na počet plnoprávných zaměstnanců.

Rentabilita tržeb = $(\text{čistý zisk} / \text{tržby}) \times 100$

Rentabilita nákladů = $(\text{čistý zisk} / \text{náklady}) \times 100$



Graf 7: Produktivita práce

Následně byly stanoveny tyto cíle:

Zvýšit objem tržeb za čtvrtletí o 5%, počítáno k objemu tržeb minulého roku příslušného čtvrtletí.

Udržet a řídit počet zaměstnanců v takové výši, aby produktivita práce byla vždy alespoň 1.

Proškolení všechny zaměstnance společnosti v oblasti systému managementu jakosti a prověřit jejich povědomí o systému testem.

7.2 Spokojenost zákazníků

Zpětná vazba od zákazníků: 1x ročně průzkum spokojenosti zákazníků dotazníkem (rozesíláno emailem náhodně vybranému vzorku zákazníků v počtu 2000 ks). Dotazník bude jednoduchý, max. na 1 stranu, bude v elektronické formě a rozesílán na emailové adresy zákazníků. Otázky budou formulovány jednoduše a jasně a budou z těchto oblastí: dodržení termínu dodávky, vhodnost a četnost komunikace, kvalita balení dodávky, cena versus kvalita, přehlednost e-shopu.

Rychlost vyřízení zakázky: prověřování dodržování termínu dodání zásilkovými společnostmi: 2x ročně bude proveden telefonický průzkum, resp. telefonické ověření termínu dodání zakázky. Prověření bude provedeno u 10% zakázek z jednoho dne, rozvrženo na Českou poštu a PPL v poměru 1:2, který odpovídá poměru využívání těchto služeb. Pokud by se v průběhu dalších období tento poměr změnil, bude nutné změnit i poměr v tomto měření. Zákazníci budou osloveni v průběhu 3 následujících po sobě jdoucích dnů, nezastižení zákazníci budou z hodnocení vyřazeni.

Tabulka 2: První ověření dodržení termínu dodání zásilkovými společnostmi

	Vzorek ze dne 7/2/2011	Osloveno	Dodáno včas	Dodáno později	% dodržení termínu
PPL	14	13	12	1	92%
Česká pošta	28	24	24	0	100%

Počet vráceného zboží - zákonná lhůta 14 dní bez udání důvodu: Počítačový systém zavedený ve společnosti Astratex je schopen vyhodnotit (data zadává pracovník expedice při výdeji i příjmu balíku/zakázky) procento doručeného zboží. Z důvodů lepší analýzy byl stanoven jiný příznak pro zboží vrácené bez udání důvodu a zboží nevyzvednuté. Celkem se jedná o cca 15% zakázek, z toho 12% jsou vrácené zakázky a 3% vůbec nevyzvednuté, tedy vrácené přímo dopravcem. V minulosti bylo dosahováno i nižších hodnot, ale po analýze dat bylo zjištěno, že tato hodnota nikdy neklesla pod 11%. Důvody nevyzvednutí mohou být různé, často závisí na komunikaci se zákazníkem a na správném nastavení e-shopu.

Sbírání a evidování připomínek zákazníků k chodu e-shopu: každá objednávka s poznámkou projde přímo přes zákaznické centrum. Pokud se bude poznámka týkat připomínek ke kvalitě služeb, chodu e-shopu nebo bude obsahovat nápad či návrh na vylepšení, bude zapsána a postoupena obchodnímu a rozvojovému oddělení.

Z tohoto důvodu byl v SW vytvořen formulář k zapisování takové poznámky, přístup a nahlížení mají pracovníci obchodního a rozvojového oddělení a je jejich úkolem s těmito informacemi dále pracovat. 2x ročně zpracují zprávu,

kteřá bude obsahovat seznam často se opakujících požadavků, návrhy na jejich řešení, případně zhodnocení již provedeného řešení.

Následně byly stanoveny tyto cíle:

Spokojenost zákazníků měřenou 2x ročně dotazníkem udržet nad 85%.

Včasnost dodání udržet nad 80%, v případě poklesu pod tuto hranici zahájit jednání s danou společností poskytující tuto službu.

Snížit procento vráceného zboží o 1% za rok, po dosažení hranice 12% tuto hranici udržet.


Využívat podněty zákazníků, navržená řešení zpětně hodnotit alespoň 2x ročně – úspěšnost, přínos.

7.3 Dodavatelé

Hodnocení dodavatele: Bude vytvořen formulář pro hodnocení jednotlivých dodavatelů spodního prádla. Vlastní hodnocení dodavatele bude provádět obchodní oddělení, oddělení nákupu podle shromážděných informací, zkušeností s dodavatelem nebo na základě vzorků a referencí (u nových dodavatelů). Bude prováděno minimálně 1x v roce, v případě změn podmínek i častěji. Hodnocení bude bodové, každá oblast bude mít přiřazeny body a pro schválení dodavatele bude nutné dosáhnout určité hranice bodů. V případě nedosažení určitého hodnocení bude s dodavatelem zahájeno jednání o nápravě dané situace, nebo s ním bude ukončena spolupráce.

Při hodnocení bude vycházet z těchto kritérií:

- 1) Kvalita dodávek - bude hodnotit reklamace, jejich počet, případně výskyt opakujících se reklamací.
- 2) Cena a platební podmínky - budou hodnoceny s přihlédnutím k flexibilitě dodavatele v platební a cenové oblasti. Před hodnocením bude revidován požadavek na dostatečnou splatnost - schválí vedení společnosti.
- 3) Plnění objednávek - bude posuzováno z pohledu plnění termínů dodávek, komunikace s dodavatelem a přístupem dodavatele k řešení problémů.

HODNOCENÍ DODAVATELE			
Název dodavatele: Sídlo dodavatele:			
Kritérium:	Bodové hodnocení	Získané body	Poznámka:
Zkušenosti s kvalitou dodávek			
Bez připomínek	5		
Drobné připomínky ke kvalitě	4		
Méně závažné reklamace	3		
Větší reklamace, opakující se	2		
Opakující se časté reklamace	1		
Cena, platební podmínky			
Vyhovující platební podmínky, výhodná cena	5		
Vyhovující platební podmínky i cena	4		
Cena nebo platební podmínky nevyhovuje	3		
Nevyhovující platební podmínky	2		
Nevyhovující cena	1		
Plnění objednávek			
Dodavatel reaguje pružně, při dodávkách bez připomínek	5		
Drobné odstranitelné nedostatky - dodavatel pružně reaguje	4		
Drobné nedostatky, dodavatel hůře reaguje	3		
Neplnění termínů dodání opakovaně	2		
Dodavatel neplní opakovaně termíny dodání, nekomunikuje	1		
Celkové dosažené hodnocení			
Vyhovující dodavatel musí dosáhnout minimálně 9 bodů celkem, při čemž v žádné z oblastí se nesmí vyskytnout hodnocení 1. Hodnocení provedl: Dne:			

Obr 10: Formulář hodnocení dodavatele

Počet reklamací: U jednotlivých dodavatelů bude sledován počet a objem reklamací vůči nim uplatňovaných. Budou se rozlišovat reklamace vnitřní – tedy vady zjištěné při převzetí zboží přímo v Astratexu a reklamace zákaznické, tedy došlé následně od zákazníků až po doručení zboží. Také bude hodnocen přístup dodavatele, tedy komunikace v případě reklamace. Dodavatelé budou rozděleni do tří skupin dle kvality jejich zboží a služeb. Sledování reklamací bylo prováděno 2 měsíce a celková hodnota se pohybovala na úrovni 0,8%, Sledování těchto reklamací nezohledňovalo různé dodavatele.

Následně byly stanoveny tyto cíle:

Hodnotit dodavatele spodního prádla alespoň 2x ročně, komunikovat s dodavatelem prádla tak, aby hodnocení dosahovalo 9 a více bodů.

Dosáhnout a udržet hranici reklamací na 0,45% z objemu uskutečněných obchodů celkem.

Nepřesáhnout hranici vnitřních reklamací 5% z objemu obchodu s daným dodavatelem. Platí pro jednoho každého dodavatele.

Při stanovování měření a jejich zavádění bylo vedení společnosti velmi vstřícné a většinu měření se rozhodlo zabudovat přímo do systému. Tedy zadalo požadavek na spolupracující firmu, která spoluvytváří jejich SW. Postupně tedy nebudou narůstat formuláře a papíry, ale spíše ubývat.

Mimo tato navržená měření se ve společnosti Astratex sledují i další ukazatele, často se jedná o data, která si sledují jednotlivá oddělení samostatně (viz tab. 3) a která jim napomáhají správně vyhodnocovat vhodnost nastaveného procesu a funkčnost celého jejich oddělení. Toto spadá do kompetence vedoucích jednotlivých oddělení. Při návrzích těchto měření byla shledána výrazná potřeba proškolení vedoucích pracovníků v oblasti měření, nastavení vhodných měření a jejich správného vyhodnocování. Díky tomuto impulzu se vedení společnosti rozhodlo vybrané pracovníky poslat na několik po sobě jdoucích školení na toto téma.

Tabulka 3: První ověření dodržení termínu dodání zásilkovými společnostmi

Popis měření	Výstup	Poznámka, vysvětlivka
Došlé zboží na výměnu	Počet kusů	Procento z celkového objemu zboží za období
Vracené zásilky z důvodu nevyzvednutí	Počet kusů	Procento z celkem odeslaných zásilek za období
Vracené zásilky s požadavkem na vrácení Kč	Počet kusů	Procento z celkem odeslaných zásilek za období
Průměrná cena obalu na 1 zásilku	Kč	Průběžně
Průměrná cena zásilky	Kč	Průběžně
Průměrné fakturované poštovné a balné	Kč	Měsíčně
Slevy	Kč	Procenta z objemu obchodů za období
Marže z prodeje zboží – dodavatel	Procenta	Za určené období
Marže z prodeje zboží – výrobek	Procenta	Procenta i Kč na daný výrobek
Zisk z prodeje zboží – dodavatel	Kč	Za určené období
Zisk z prodeje zboží – výrobek	Kč	Procenta i Kč na daný výrobek
Počet neregistrovaných zákazníků	Počet kusů	Procento z celkového počtu zákazníků
Počet zakázek (balíčků)	Počet kusů	Den, týden, měsíc, rok
Rychlost vyřízení zakázky	Hodiny	Max. dny (u platby z účtu nelze ovlivnit rychlost platby)
Přehled prodeje velkoobchodních partnerů	Kč, ks	Měsíční sledování
Norma balení	%	Plnění normy jednotlivými pracovníky
Počet zakázek	Počet kusů	Denně
Obrátka zboží na skladu		Ve dnech
Doba prodeje druhu (obrátky daného druhu)	Dny	Pro predikci nákupu a prodeje
Počet komunikací - telefonických	Počet kusů	Rozděleno na dotazy, úpravy objednávek
Počet komunikací - email	Počet kusů	Rozděleno na dotazy, úpravy objednávek

ZÁVĚR

V této práci je popsána společnost Astratex s.r.o zabývající se internetovým prodejem spodního prádla. Cílem práce bylo zanalyzovat současný stav společnosti vzhledem k požadavku přípravy na certifikaci dle normy ČSN EN ISO 9001, návrh postupu zavádění managementu jakosti a návrh vhodných měření.

Nejdříve byla provedena analýza stavu managementu jakosti ve společnosti. Tato analýza byla provedena srovnáváním s jednotlivými kapitolami a podkapitolami normy a každá z nich byla hodnocena zvlášť. Celkový výsledek ukázal připravenost společnosti zhruba na 40%. Největší slabinou ve společnosti byla absence řízené dokumentace a záznamů o většině prováděných operací. Pokud dokumenty existovaly, nebylo stanoveno jejich řízení a většinou byly lokálního charakteru. Většina dokumentů existovala pouze v elektronické podobě což není na překážku zavádění systému managementu jakosti, právě naopak. V tak rychle se rozvíjející společnosti jakou je Astratex je to i výhodné. Z přípravy na certifikaci byla po analýze stavu vyřazena kapitola Návrh a vývoj a ostatní byly postupně zpracovávány. I přes zjištěné a popsané nedostatky je tato společnost velmi pružná, změny se dějí rychle a kvalitně a komunikace uvnitř společnosti je na velmi vysoké úrovni. Osobně jsem se dosud nesetkala s tak dynamicky se rozvíjející společností, kde by vnitřní komunikace fungovala. Vedení společnosti Astratex si je vědomo, že po dosažení určité velikosti společnosti je třeba mít již stanovená jasná pravidla. Pak nehrozí nebezpečí zhroucení celého systému, který funguje také díky malému počtu zaměstnanců. Pokud se tedy chce dále rozvíjet, je nutné systém managementu jakosti udržovat a dále budovat.

V této chvíli ve společnosti Astratex probíhají další změny a zavádí se postupně systém managementu jakosti, vytváří se příručka jakosti a rozbíhají se měření vedoucí k hodnocení plnění stanovených cílů. Vedení společnosti tyto činnosti podporuje, vytvořilo základní cíle a vize a dále na nich pracuje. Společnost postupuje dle navrženého časového plánu, a i když ji čeká ještě mnoho práce, do konce roku 2011 by mohla absolvovat certifikaci dle ČSN EN ISO 9001.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- [1] PEACH R. W., PEACH B., RITTEROVÁ D. S.: Příručka 9000/2000. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. ISBN 80-02-01514-2
- [2] Portál ManagementMania.com kraje [online], [cit 22. 2. 2011], dostupné na <http://managementmania.com/index.php/kvalita/38-ostatni/61-kvalita>
- [3] Krajská hospodářská komora Královehradeckého kraje [online], [cit 20. 2. 2011], dostupné na: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/04-system-managementu-jakosti-iso-9001/04-01-system-managementu-jakosti.pdf>
- [4] Norma ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality - Požadavky. Vydal Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Praha: 2009.
- [5] Norma ČSN EN ISO 9000:2000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Vydal Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Praha: 2006.
- [6] Tošenovský, J. Strategie Six Sigma s využitím Balanced Scorecad. Hypertextová učebnice. 1. Vydání, Ostrava 2002
- [7] Příručka jakosti, Interní dokument společnosti Bartoň – textilní závody a.s
- [8] Strategie zlepšování procesu, 1997 a Strategie tvorby projektů, 1998 – Interní školící dokumenty společnosti General Electric Capital Services
- [9] KOTLER P., Marketing Management, Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-08-2
- [10] Plura, J.: Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Praha: Computer Press, 200, ISBN: 80-7226-543-1.
- [11] Management jakosti [online], [citováno 25. února 2011] Dostupné na internetu www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Grafické zobrazení procesů ve společnosti Astratex s.r.o.

Příloha č. 2: Ukázka grafického designu stránek společnosti Astratex s.r.o.

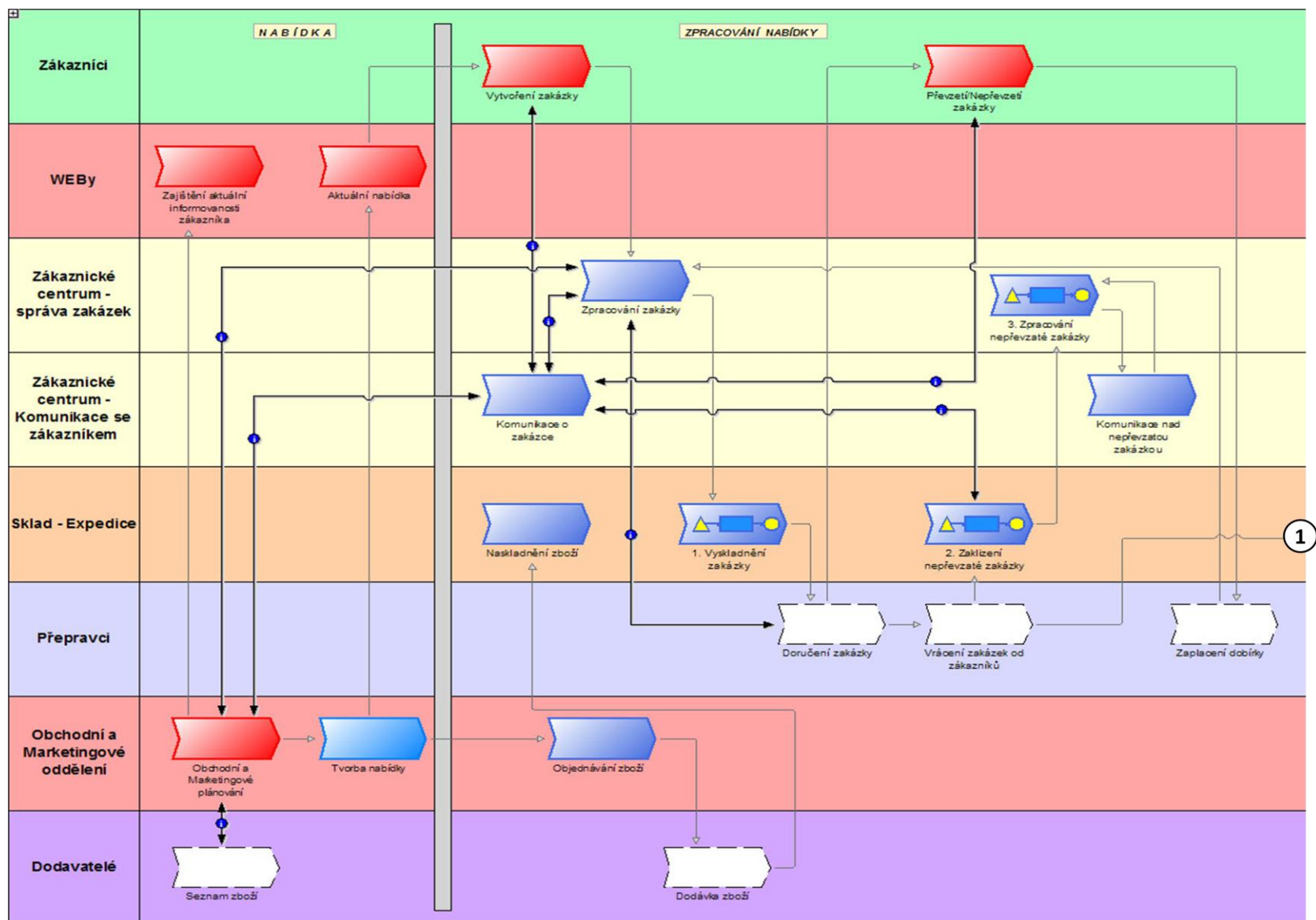
Příloha č. 3: Ukázka vnitřního informačního systému Altus Vario

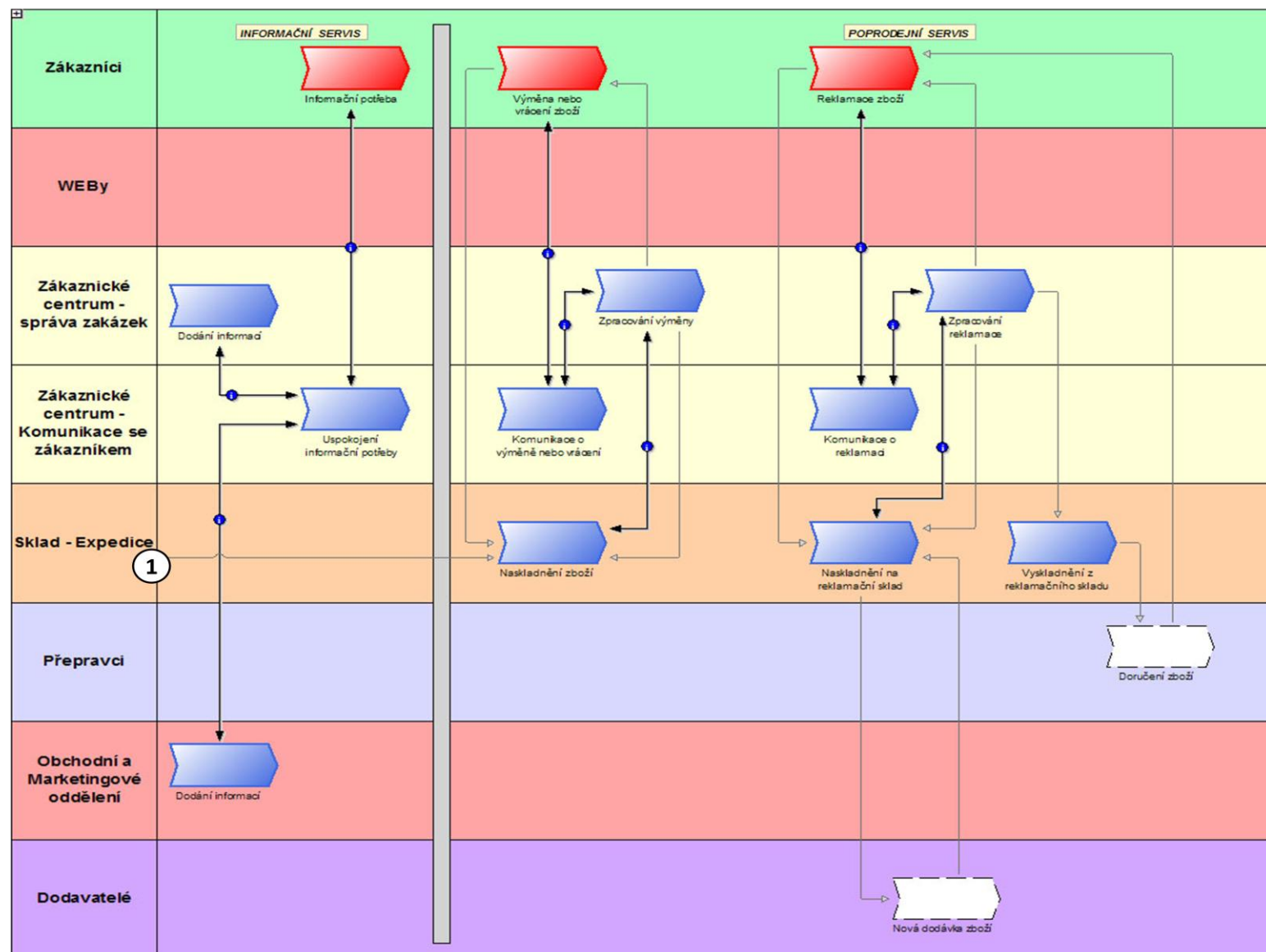
Příloha č. 4: Návrh strategie společnosti do roku 2015

Příloha č. 5: Fotografie skladu spodního prádla a plavek

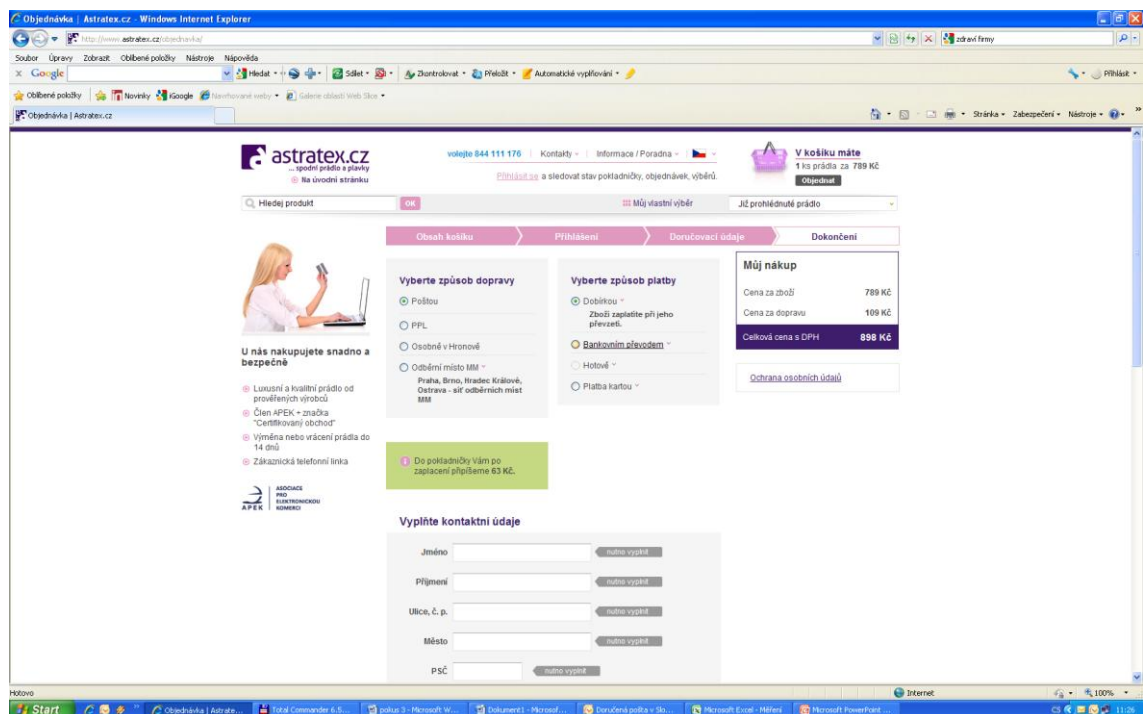
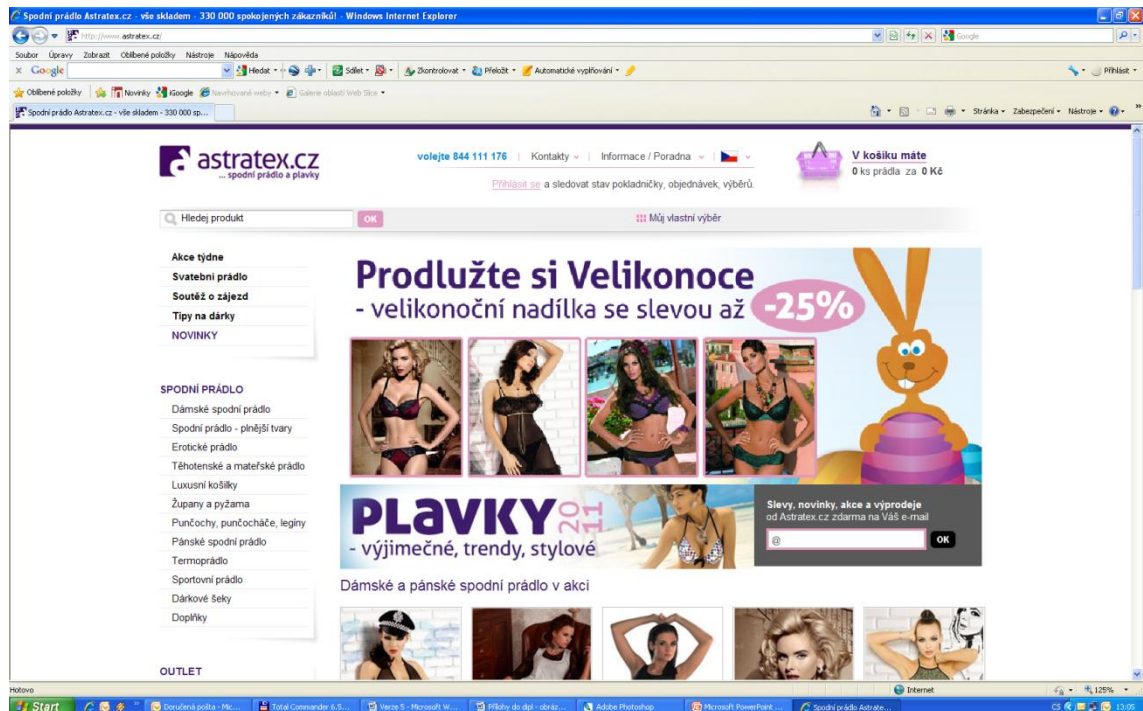
Příloha č. 6: Originál dodacího listu a reklamačního lístku společnosti Astratex s.r.o.

.





Příloha č. 2



Příloha č. 3:

192.168.2.36 - Připojení ke vzdálené ploše

Sklad - [1.Katalog produktů]

Soubor Úpravy Katalog Zobrazit Formát Záznamy Nástroje Okno nápověda

Nápověda - zadejte dotaz

Kniha 1.Katalog produktů Firma Astratex

Najít Filtrovat <Všechny záznamy>

Produkt	Předkontace prode	Celní sazebník	Druh produktu	Čárový kód	Katalog	Výrobce	Dodavatel	Příznak 1	Nabízet v dok	Zobrazovat	V ceníku	Akce	Doporučuje	Novinka	Titulka	Doprodej	Název eShop	Název SEO	Poznámka	Popis
Abigail_komplet L/XL červená	Zboží	6204238000	Komplety	5907623200198	DOP	Beautynight	Beautynight	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Luxusní kor	dámský lux		Abigail_komplet L/XL č
Abigail_komplet S/M červená	Zboží	6204238000	Komplety	5907623200181	DOP	Beautynight	Beautynight	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Luxusní kor	dámský lux		Abigail_komplet S/M č
Abigail2_komplet L/XL modrá	Zboží	6204238000	Komplety	5907623201690	LS	Beautynight	Beautynight	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Luxusní kor	dámský lux		Abigail2_komplet L/XL
Abigail2_komplet S/M modrá	Zboží	6204238000	Komplety	5907623201683	LS	Beautynight	Beautynight	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Luxusní kor	dámský lux		Abigail2_komplet S/M
AbraLi S/L černá	Zboží	6204238000	Komplety	5907699445516		Livco Corsetti	Livco Corsetti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Komplet Abra	erotický kor		AbraLi S/L černá
AcaciaB4 100/D bílá	Zboží	6212109000	Podprsenky	5908237082613		Gorteks	Gorteks	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Podprsenka	dámská lux		AcaciaB4 100/D bílá
AcaciaB4 100/D černá	Zboží	6212109000	Podprsenky	5908237083092		Gorteks	Gorteks	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 100/D černá
AcaciaB4 100/E bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 100/E bílá
AcaciaB4 100/E černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 100/E černá
AcaciaB4 100/F bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 100/F bílá
AcaciaB4 100/F černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 100/F černá
AcaciaB4 70/B bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/B bílá
AcaciaB4 70/B černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/B černá
AcaciaB4 70/C bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/C bílá
AcaciaB4 70/C černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/C černá
AcaciaB4 70/D bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/D bílá
AcaciaB4 70/D černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/D černá
AcaciaB4 70/E bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/E bílá
AcaciaB4 70/E černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/E černá
AcaciaB4 70/F bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/F bílá
AcaciaB4 70/F černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/F černá
AcaciaB4 70/G bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/G bílá
AcaciaB4 70/G černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/G černá
AcaciaB4 70/H bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/H bílá
AcaciaB4 70/H černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 70/H černá
AcaciaB4 75/B bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/B bílá
AcaciaB4 75/B černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/B černá
AcaciaB4 75/C bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/C bílá
AcaciaB4 75/C černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/C černá
AcaciaB4 75/D bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/D bílá
AcaciaB4 75/D černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/D černá
AcaciaB4 75/E bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/E bílá
AcaciaB4 75/E černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/E černá
AcaciaB4 75/F bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/F bílá
AcaciaB4 75/F černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/F černá
AcaciaB4 75/G bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/G bílá
AcaciaB4 75/G černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/G černá
AcaciaB4 75/H bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/H bílá
AcaciaB4 75/H černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 75/H černá
AcaciaB4 80/B bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 80/B bílá
AcaciaB4 80/B černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 80/B černá
AcaciaB4 80/C bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 80/C bílá
AcaciaB4 80/C černá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 80/C černá
AcaciaB4 80/D bílá	Zboží							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				AcaciaB4 80/D bílá

Produkt - AcaciaB4 100/D bílá

Uložit a zavřít

Obecné Text Ostatní Sklad Doklady Deník Dokumenty eShop

Obecné

Název eShop: Podprsenka Acacia B4

☒ Zobrazovat ☒ V ceníku ☐ Novinka ☐ Akce ☒ Doporučujeme ☐ Titulka ☐ Doprodej ☐ Doprava zdarma

Název SEO: dámská luxusní podprsenka Druh produktu: Podprsenky Dodání:

Druh záruky: Akční cena: 0 Platnost od: Do:

Krátký popis: Věrohodnost body: 0

Údaj 3: ☒ Příznak 1 Počet 3:

Zařazení produktu v kategoriích

Duplikovat produkt

Zařazení

- astratex.cz>Dámské spodní prádlo>Podprsenky
- astratex.cz>Spodní prádlo - plnější tvary>Podprsenky
- astratex.cz>Svatební prádlo>Podprsenky

Překlady

Jazyk	Zobrazovat	Novinka	Akce	Titulka	Doporučujeme	Doprodej	Akční cena
Slovenský	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00 Kč
Ukrajinský	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00 Kč
Rumunský	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0,00 Kč

17:52
26.4.2011



STRATEGIE

2010 – 2015

1. ZÁKAZNÍK (marketing a obchod)

- Systematicky pracovat s požadavky zákazníků, rozvíjet stálý kvalitní servis s důrazem na rostoucí spokojenost zákazníků.
- Pravidelně hodnotit spokojenost zákazníků.
- Důsledně sledovat a vyhodnocovat trh a konkurenci.
- Udržet a postupně zlepšovat postavení společnosti na trhu.
- Zajistit přímou marketingovou podporu prodeje, usilovat o průnik prodeje produktů na další trhy.

2. PRODUKT (kvalita a inovace)

- Zabezpečit kvalitu našich služeb dle požadavků zákazníka.
- Vytvořit nové či inovovat stávající služby jako přímou reakci na požadavky trhu nebo zákazníků.
- Trvale a racionálně snižovat výrobní náklady bez dopadu na kvalitu služeb.
- Pravidelně hodnotit rentabilitu jednotlivých e-shopů.

3. SPOLEČNOST (stabilita a rozvoj)

- Investovat racionálně a tak, aby byla zajištěna návratnost vložených prostředků.
- Podporovat všechny projekty vedoucí k úsporám a rozvoji firmy.
- Trvale posilovat dobré obchodní jméno firmy.
- Aktuálně přizpůsobovat orientaci firmy nově vzniklým podmínkám na trzích.
- Maximalizovat firemní tržby a tvorbu přidané hodnoty.
- Podporovat další rozvoj budovaného systému managementu kvality.
- Účelně řídit veškeré zásoby.

4. LIDSKÉ ZDROJE (Výcvik a komunikace)

- Usilovat o trvalé zvyšování kvalifikace zaměstnanců s důrazem na zastupitelnost ve všech profesích a na všech úrovních firmy.
- Podporovat stabilizaci klíčových zaměstnanců, nadále mezi zaměstnanci udržet otevřenou komunikaci a týmovou spolupráci.
- Neustále zlepšovat pracovní prostředí s ohledem na spokojenost zaměstnanců a možnosti společnosti.

Příloha č. 5:

